



Campus Rena

Tor Arne Elvrum og Per Håkon Lauritzen

Bacheloroppgave  
Operativ lederorganisering  
Brann og redningsetaten

Operative leader organization  
Fire and rescue

3BA300 Beredskap og krisehåndtering

Mai 2017

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage JA  NEI

## Forord

Den amerikanske forfatteren og journalisten Walter Lippmann (1889-1974) skrev;

*«Når alle tenker likt er det ingen som tenker».*

Med disse innledende ord avslutter denne oppgaven fire år med studier ved Høgskolen på Innlandet, innen fagområdet beredskap og krisehåndtering. Arbeidsprosessen med denne oppgaven har vært svært interessant og spennende, men også til tider krevende. Vi har opplevd ved flere anledninger at både tålmodighet og motivasjon er blitt satt på prøve. Gjennom våre studier har vi stiftet nye bekjenskaper som har gitt oss verdifull kunnskap og vennskap. Vi ønsker med denne oppgaven å belyse hvorfor et godt samarbeid er viktig, samtidig som vi tar for oss de ulike faktorene som kan påvirke samarbeidet i ulik grad. Valget på nettopp dette tema falt naturlig da dette er av stor interesse og et særdeles viktig tema for fremtidens utfordringer. Ikke bare for Brann og redningsetaten, men også for hvordan fremtidens beredskapsutfordringer i Norge koordineres og samhandles.

Vi vil rette en stor takk til våre informanter som velvillig har stilt opp og latt seg intervjuet. Oppgaven ville ikke vært det samme uten deres vilje til godt samarbeid. Takk for deres kunnskap og erfaringer som er blitt delt innenfor temaet vi har valgt. Takk til våre arbeidsgivere og arbeidskollegaer ved Oslo Brann og Redningsetat, og Alarmsentral Brann Øst AS som har gjort det mulig for oss å studere ved siden av full jobb. God og kyndig veiledning er gitt av Geir Ove Venemyr. Til slutt vil vi takke hverandre for godt samarbeid, og våre familier og venner som ventet tålmodig da vi forsvant inn i vår studieboble. Ett kapittel er avsluttet. Nå starter ett nytt og vi skal begynne å plystre igjen.

Mai 2017

Tor Arne Elvrum og Per Håkon Lauritzen

*«En organisering som tilrettelegger for klare roller, ansvar og styringslinjer er en helt sentral forutsetning for at vi skal lykkes med videre utvikling av brann- og redningsvesenet».*

**(Brannstudien 2013)**

---

## Norsk sammendrag

Denne bacheloroppgaven er en kvalitativ undersøkelse om hvordan brann og redningsetaten i Norge bør organisere seg for fremtidens utfordringer. Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap ønsker større og færre brannvesen i Norge. Samtidig ønsker man færre 110 sentraler som skal dekke større regioner. Her er det besluttet at disse skal samlokaliseres med politiets operasjonssentral og at begge disse nødsentralene skal dekke samme distrikt. Vårt formål med denne oppgaven er at den kan være ett bidrag til videre arbeid nå som forskriftene for dimensjonering og organisering av brann og redningsetaten skal revideres i Norge.

I oppgaven har vi sammenlignet den operative organiseringen i brannvesenet med hvordan politiet og brannvesenet i København er organisert. Gjennom intervjuer og teorier fra studiet mener vi det er viktig med en endring i organisasjonsstrukturen. Dette for å sikre en god krisehåndtering. Dagens organisering med overordnet vakt som øverste operative leder vil ikke kunne håndtere store og sammenfallende hendelser på en sikker og effektiv måte viser våre funn. Dette er sammenfallende med hva både teorier og intervjuer av informanter har belyst. Det vil være behov for et operasjonelt nivå som kan ha et overordnet ansvar for beredskapen og innsatsene i sin region. Innsatsleder brann bør ha fokus på ledelse av innsatser sammen med politiet og helse på taktisk nivå. Operasjonsleder hos politiet og brannvesenet med en indre befalsrolle bør samarbeide på et operasjonelt nivå. Da vil man i fremtiden kunne utnytte samlokalisering og samvirkeprinsippet på en god måte. Ved samlokaliseringen mellom 110 og 112 sentralene vil det være ledere som er på samme beslutningsnivå som begge har myndighet til å ta tidskritiske beslutninger.

Videre har vi også sett på hvilke forventninger og utfordringer man vil oppnå med å sammenslå nødsentralene og hvilke gevinster man kan oppnå ved å endre den operative ledelsesorganiseringen. Arbeidet med denne oppgaven har vist betydningen av en utviklet og god organisasjonsstruktur. En struktur hvor det bør gis klare retningslinjer, delegering av ansvar og tydelig rollefordeling. Ved å gjøre denne endringen mener vi at brannvesenet vil få mye bedre forutsetninger til å håndtere store og sammenfallende kriser på en effektiv og sikker måte.

## Engelsk sammendrag (abstract)

This bachelor assignment is a qualitative survey of how the fire and rescue services in Norway should organize themselves for future challenges. The Directorate for Social Security and Preparedness wants larger and fewer fire brigades in Norway. At the same time, there are fewer 110 centers wishing to cover larger regions. Here it has been decided that these should be co-located with the police operation center and that both of these emergency centers should cover the same district. Our purpose of this task is that it can be a contribution to further work now as the regulations for dimensioning and organization of the fire and rescue service are to be revised in Norway.

In the task we have compared the operational organization in the fire department with how the police and fire department in Copenhagen are organized. Through interviews and theories from the study, we believe it is important for a change in the organizational structure. This in order to ensure good crisis management. Today's organization with a senior guard as the top operational leader will not be able to handle large and coincidental events in a safe and efficient way showing our findings. This is in line with what both theories and interviews of informants have highlighted. There will be a need for an operational level that can have overall responsibility for the preparedness and efforts in its region. Wager fire should focus on management of wagers along with police and health at tactical level. Police and Fire Department Operations Manager with an internal command role should cooperate at an operational level. In future, you will then be able to utilize co-location and co-operation principle in a good way. At the co-location between 110 and 112 centers, there will be leaders at the same level of decision, both of which have the authority to make time-critical decisions.

Furthermore, we have also looked at what expectations and challenges one will achieve by merging the emergency centers and the gains that can be achieved by changing the operational management organization. The work on this task has shown the importance of a developed and good organizational structure. A structure in which clear guidelines, delegation of responsibility and clear division of roles should be given. By making this change, we believe that the fire service will get much better prerequisites for dealing with major and coincidental crises in an efficient and safe manner.

---

## Innhold

<b>FORORD</b> .....	2
<b>NORSK SAMMENDRAG</b> .....	4
<b>ENGELSK SAMMENDRAG (ABSTRACT)</b> .....	5
<b>1. INNLEDNING</b> .....	9
1.1 BAGRUNN FOR VALG AV OPPGAVEN .....	9
1.2 DAGENS ORGANISERING .....	10
1.2.1 Nødmeldingstjenesten .....	10
1.2.2 Beskrivelse av brannvesenet i Norge i dag.....	11
1.2.3 Beskrivelse av brannvesenet i København .....	12
1.2.4 Beskrivelse av politiet .....	13
1.3 PROBLEMSTILLING .....	14
1.4 AVGRENSING AV OPPGAVEN.....	14
1.5 BEGREPSAVKLARINGER.....	14
<b>2. TEORI</b> .....	16
2.1 HVA ER EN KRISE?.....	16
2.1.1 Krisehåndteringsprinsippene .....	16
2.1.2 Kriseforløpet to første faser.....	17
2.2 ORGANISERING.....	18
2.2.1 Organisasjonstruktur.....	18
2.2.2 Taktisk og operasjonelt nivå.....	20
2.2.3 Beredskapsledelse.....	21

---

2.2.4	Organisering for det uventede.....	22
2.3	BESLUTNINGSTAKING.....	23
2.3.1	Kommando og kontroll.....	24
2.3.2	Kontrollspenn .....	25
2.3.3	Operativ beslutningstaking .....	26
2.3.4	To systemer.....	27
3.	<b>METODE</b> .....	29
3.1	VALG AV METODE .....	29
3.2	FORSKNINGSDESIGN .....	29
3.3	INTERVJUGUIDE.....	30
3.4	INFORMANTER.....	31
3.5	VALIDITET OG RELIABILITET .....	32
3.6	ETISKE RETNINGSLINJER.....	32
4.	<b>RESULTAT OG ANALYSE</b> .....	33
4.1	ORGANISASJONSSTRUKTUR .....	34
4.2	BESLUTNINGSPROESSEN .....	38
4.3	KONTROLLSPENN .....	40
4.4	SAMLOKALISERING OG SAMVIRKE.....	42
5.	<b>DRØFTING</b> .....	45
5.1	ORGANISERING AV ROBUSTE BEREDSKAPSORGANISASJONER.....	45
5.2	BESLUTNINGSPROESSEN .....	50
5.3	KONTROLLSPENN .....	53

---

5.4 SAMHANDLING OG SAMVIRKE .....	55
6. <b>KONKLUSJON</b> .....	58
7. <b>ANBEFALINGER VIDERE</b> .....	61
8. <b>LITTERATUR</b> .....	62
VEDLEGG 1.....	
VEDLEGG 2.....	

Antall ord: 20427 eks forside, innholdsfortegnelse, litteraturliste og vedlegg.



## 1. Innledning

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for hva som er formålet og bakgrunnen for oppgaven. Her beskriver vi kort hvordan dagens organisering er ved de beredskapsorganisasjoner vi har undersøkt. Vi vil legge frem en problemstilling og forklare hvilke avgrensinger vi har valgt. Vi vil også gjøre rede for noen begrepsavklaringer som vil bli gjengitt i den løpende teksten.

### 1.1 Bagrunn for valg av oppgaven

Formålet med denne oppgaven er å se på hvordan den operative ledelsesorganiseringen med 110 sentralen og innsatsleder brann i rollene kan organisere seg for å takle en krisesituasjon. Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) ønsker store og slagkraftige brannvesen. Dette vil gi innsatsleder brann ett større område å ha kontroll over enn det tilfellet er i dag. I en krise vil det komme mye informasjon og beslutninger må tas raskt. Informasjonen må bearbeides og man må evne og sortere det som er vesentlig fra det som er uvesentlig. Lunde (2014, s. 21) skriver at «Det er under den tidlige utviklingen av kritiske hendelser at de som skal fatte beslutninger har størst mulighet til å forhindre eller redusere konsekvensene». I en kronikk «*Kortreist beredskap med grenseløs tillit*» publisert 5. april 2017 på DSB sine hjemmesider stiller direktør Cecilie Daae følgende spørsmål:

«Hvordan skal man legge til rette for at lokalsamfunnens tydeligste forebyggende og beredskapsmessige kraft i det daglige, kan forenes på tvers av fagområder og geografi når fremtidige ulykker og katastrofer rammer?»

(Daae 2017).

De siste års erfaringer viser at vi stadig får bedre kontroll på de dagligdagse hendelsene. Mens det er de uventede og sjeldne hendelsene som får ett mere ødeleggende omfang enn tidligere (Weiseth og Kjeserud 2007, s. 18). Brannstudien (2013) beskriver at evalueringer av brann- og redningsvesenenes store og eller komplekse hendelser, viser til flere svakheter som har til dels stor betydning for evnen til å håndtere hendelsen(e) mannskapet blir stilt ovenfor. Knyttet til ledelse trekkes det særlig frem at mange av brannbefalet ikke har erfaring i eller kompetanse til å håndtere store komplekse hendelser. Dette beskrives også av Weiseth og Kjeserud (2007, s. 18) «at den enkelte leder, både på høyt og lavt nivå mangler kompetanse i krisehåndtering». Er dette riktig? Innsatsleder brann er i dag øverste operative leder som alene skal kunne lede en hendelse på strategisk nivå og i tillegg styre de andre

ressursene i sitt distrikt. Dette ved siden av at vedkommende også leder selve innsatsen. Vi ønsker å rette søkelyset på hvordan brann og redningsetaten bør organiserer seg under kriser. Nå som forskriftene skal revideres og gi føringer for organisering og dimensjonering av brannforebygging og beredskap i alle kommuner vil vi i denne oppgaven se på om 110 sentralen bør få en klarere rolle enn det som er tilfellet i dag. Cecilie Daae skriver videre i sin kronikk at:

110-sentralene, brann- og redningsvesenets nødalarmeringsentral, er den viktige førstekontakten for den som melder om en brann- eller ulykke på nødnummeret 110. Sentralene er bindeleddet til brann- og redningsberedskapen i kommunene. Nå knyttes politiets operasjonssentraler sammen med brann- og redningsvesenets nødalarmeringsentral. De to nødsentralene etablerer seg i samme hus, vegg i vegg med glassdører. Slik skapes det enkelt kontakt mellom de to operative nødsentralene når hendelser krever umiddelbare avklaringer og koordinering.

(Cecilie Daae 2017)

Forskrift om organisering og dimensjonering av brannvesen skal revideres høsten 2017. I den forbindelse er vårt håp og ønske at arbeidet med denne oppgaven kan være ett bidrag til dette arbeidet videre.

## 1.2 Dagens organisering

Her vil vi kort beskrive dagens organisering ved de beredskapsorganisasjoner som blir omtalt i denne oppgave.

### 1.2.1 Nødmeldingstjenesten

Justis og beredskapsdepartementet (2007-2008) beskriver at «nødmeldingstjenesten er en viktig del av den totale virksomheten og en betydelig del av den offentlige operative beredskapen. Denne tjenesten skal sikre den nødstilte rask, riktig og profesjonell bistand, ved effektiv håndtering av nødansrop, god organisering av tjenesten som herunder koordinert innsats ved sammensatte og større ulykker» (St.meld.nr., nr. 22 Samfunnssikkerhet 2007-2008 s 68-69). Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (2013) beskriver følgende:

110-sentralen er ansvarlig for utalarmering av alle innsatsstyrker. Der hvor liv, helse og/eller store materielle verdier er truet, skal nødstilte ha hjelp fra den innsatsstyrken som har kortest innsatstid. Dette prinsippet er allmenngyldig og gjelder uavhengig av administrative grenser til både innsatsstyrker og nødalarmeringsregioner. Operatøren kan overstyre hendeshåndteringsverktøyet dersom liv og helse ikke er truet eller hvis operatøren sitter inne med informasjon som gjør valget fordelaktig i forhold til nødstilte. (

(Nasjonalt sambandsreglement for brann og redningsvesenet 2013, s. 14)

---

Videre beskriver Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (2013) følgende om ressursoversikt og beredskapsmessig dekning innen regionen:

110-sentralen skal til enhver tid ha oversikt over tilgjengelige operative ressurser i regionen. Ved endringer skal brann- og redningsvesenet rapportere inn status til 110. 110-sentralen skal informere overordnet vakt om vesentlige endringer i beredskapsdekning i den enkelte kommune og mellom kommuner i egen region.

(Nasjonalt sambandsreglement for brann og redningsvesenet 2013, s. 14)

Politidirektoratet (2011) beskriver at under vanskelige oppdrag har operasjonssentralen til politiet ansvaret for å styre og kontrollere innsattpersonellet sine innsats, sørge for at det blir stilt spørsmål for å kvalitetssikre arbeidet og ha kontroll med styring av innsatsen. Hos politiet har operasjonslederen ordremyndighet basert på delegert myndighet fra politimesteren. Intensjonen med dette er at vedkommende skal kunne foreta vurderinger noe tilbaketrukket og upåvirket av intensiteten i hendelsen.

Justis og beredskapsdepartementet (2003-2004) beskriver følgende:

Nødmeldetjenesten utgjør på denne måten den viktigste innfallsporten til hele redningstjeneste- og beredskaps Norge. Rask og riktig håndtering fra nødetatene hver for seg og samlet, og deres effektivitet overfor eventuelle øvrige aktører, kan være avgjørende for en hendelses forløp og resultat. Akuttberedskapen er avhengig av varsling for å kunne iverksette tiltak, enten det handler om en hverdagshendelse eller ekstraordinære situasjoner.

Tidsfaktoren er av vesentlig betydning for å redde liv, samt å verne natur, miljø og verdier.

(St.meld.nr. 39 Samfunnssikkerhet 2003-2004, s. 75)

### **1.2.2 Beskrivelse av brannvesenet i Norge i dag.**

Brann og redningsetaten i Norge er i dag organisert slik at det er innsatsleder brann som har den øverste operative myndigheten. Denne organiseringen er basert på Forskrift om organisering og dimensjonering av brannvesen (2015). Der beskrives mottak av nødmeldinger til 110 sentralene:

I § 4-5 Mottak av nødmelding, står det beskrevet følgende:

Kommunene innenfor en region skal være tilsluttet felles nødalarmeringssentral som til enhver tid skal kunne ta imot meldinger om brann- og andre ulykker og iverksette nødvendige tiltak. Nødalarmeringssentralen skal ha fast bemanning av kvalifisert personell og være organisert slik at melding blir forsvarlig mottatt, registrert og fulgt opp. Nødalarmeringssentralen skal være samordnet med øvrige nødetaters nødalarmeringssentraler.

I § 4-6 Alarmering og utkalling, står det videre beskrevet følgende at:

---

«Nødalarmeringssentralen er ansvarlig for alarmering og utkalling av tilstrekkelig innsatsstyrke og overordnet vakt».

Som det fremgår av forskriftene så har 110 sentralen kun til oppgave å ta imot en melding og sende ut tilstrekkelige innsatsstyrke og overordnet vakt. Innsatsstyrken vil da være antall mannskaper med en utrykningsleder som leder innsatsen inntil brannsjefen, eller en han har utpekt som overordnet innsatsleder kommer til skadestedet.

Det står beskrevet i § 4-10 Overordnet innsatsledelse følgende:

Overordnet ledelse av brannvesenet under innsats ivaretas av brannsjefen eller overordnet vakt. Der overordnet vakt ikke er etablert, jf. § 5-6, og brannsjefen eller dennes stedfortreder ikke er tilgjengelig, ivaretas brannsjefens myndighet av utrykningsleder.

Forskrift om organisering og dimensjonering av brannvesen beskriver her at innsatsleder fra brannvesenet innehar flere roller. Ikke bare leder han selve hendelsen men er også øverste operative leder også på ett strategisk nivå.

Lunde (2014) beskriver enhetlig ledelsessystem (ELS) som en måte å organisere beredskapsledelse i en beredskapsorganisering. Det er laget for å få en enhetlig organisering. I Norge er dette tilpasset norske beredskapsprinsipper og er et fleksibelt system som kan brukes fra taktisk nivå til organisering av stab ved store komplekse hendelser.

Ved mindre hendelser innehar innsatsleder brann alle funksjonene selv, men når kompleksiteten øker kan det etableres lederstøtte som får ansvar for noen av funksjonene eller det etableres full ELS stab med full organisering. Hele prinsippet er å opprettholde ledelseskapasitet ved å bygge ut organiseringen og redusere kontrollspennet til de som leder innsatsen. Ved full stab er det en innsatsleder som leder stabens ulike operasjonsområder. Dette systemet legger opp til at hver enkelt leder skal ha ett kontrollspenn på 5-7 personer (Lunde 2014, s. 93-94).

### **1.2.3 Beskrivelse av brannvesenet i København**

Magnus Mattsson beredskapssjef i hovedstadens beredskap i København forklarer hvordan deres organisering er bygd opp. Operativ ledelsesstruktur i hovedstadens beredskap i København er organisert slik at det er en operasjonssjef som koordinerer og har det øverste ansvaret i det daglige. Under seg har han flere innsatsledere ute på taktisk nivå. Inne på sentralen har han en vaktleder som ivaretar den operative biten. Ved større hendelser utvider

---

de lederkapasiteten. Ute på skadestedet og inne på vaktentralen. Alt dette koordineres av en operasjonsleder som fungerer som djevelens advokat og følger opp innsatsleder og vaktleder. Man har en indre ledelse på alarmsentralen som leder på et systemnivå som har ansvaret for hele organisasjonens operative innsats og de har et innsatsledernivå som leder de operative innsatsene på taktisk nivå. Her er det kapasitet i organisasjonen til å håndtere store og sammenfallende hendelser. Dette gjør at de er robuste og kan bygge ut organisasjonen når det er behov for det. Operasjonssjefens jobb i det daglige består av overordnet ledelse og daglig drift av beredskap. Samtidig er det hans ansvar og planlegge beredskapen og utvikle beredskapen (Personlig kommunikasjon 15, februar 2017).

#### **1.2.4 Beskrivelse av politiet**

Politiet i Norge er organisert slik at operasjonslederen har det operative nivået mens innsatslederen har det taktiske nivået. Politidirektoratet (2011) beskriver at politiets innsats ledes ut fra tre nivåer:

- Det strategiske ved politimesteren.
- Det operasjonelle ved operasjonslederen og eventuelt stabssjefen.
- Det taktiske ved innsatslederen.

Vi vil videre kun beskrive det operasjonelle da dette er relevant for vår problemstilling.

Operasjonssentralene skal være i stand til å håndtere større og mer komplekse hendelser. Politidirektoratet (2012B) beskriver at «etablering av operasjonssentraler har hatt en positiv effekt for styringen av det operasjonelle nivået i politidistriktene, og for plasseringen av det formelle ledelses og koordineringsansvaret for de operative ressursene». Politidirektoratet (2011) beskriver videre at «ansvaret for å ivareta oppgaveportefølje med fullmakter og ordremyndighet er lagt til funksjonen operasjonsleder» I PBS 1 defineres «operasjonsleder som politidistriktets øverste leder på operasjonelt nivå. Dette ved hendelser som krever koordinerende ledelse når stab ikke er satt» (Politidirektoratet 2013, s.12-13).). Det vil si at operasjonslederen har ansvaret for å styre og kontrollere innsattpersonellens innsats. En viktig ting å merke seg her er at de skal sørge for at det blir stilt spørsmål for å kvalitetssikre arbeidet og ha kontroll med styring av innsatsen. Intensjonen med denne formen for organisering er at operasjonslederen skal kunne foreta vurderinger noe tilbaketrasket og upåvirket av intensiteten i politiinnsatsen (Politidirektoratet 2013).

### 1.3 Problemstilling

Justis og beredskapsdepartementet (2003-2004) skriver: «Nødmeldetjenesten utgjør den viktigste innfallsporten til hele redningstjenesten og beredskaps Norge» (St.meld.nr., 39 Samfunnssikkerhet og sivilt-militært samarbeid, s. 75). Nå skal nødmeldetjenesten for brann og politi samlokaliseres. I politiet er ansvaret med fullmakter å ivareta oppgaveporteføljen lagt til funksjonen operasjonsleder. Det vil da være naturlig å se hvordan brann og redningsetaten bør organisere seg. Er dagens organisering god nok? Bør det delegeres beslutningsmyndighet? Bør man innføre ett operasjonelt nivå slik vi ser hos politiet? Vår problemstilling blir som følger:

**Bør brann og redningsetaten organisere seg slik at man får en rolle med indre befal lokalisert på 110 sentralen som leder på operativt nivå?**

**Hvilke forventninger og utfordringer vil dette gi ved samlokalisering av nødsentralene?**

### 1.4 Avgrensning av oppgaven

Det har vært utfordrende å avgrense oppgaven da det er mange faktorer som spiller inn. Vi har derfor avgrenset oppgaven til å se på forholdet mellom operativt og taktisk nivå. Hvordan kan brann og redningsetaten i Norge best organisere seg? Vi har sett på samspillet mellom 110 sentralen og innsatsleder brann. Hva har kontrollspennet å si for hvilke beslutninger som tas? Vi har beskrevet de 2 første faser i kriseforløpet. De tre siste fasene blir ikke beskrevet og drøftet i vår oppgave. Disse vil også kunne ha påvirkning på hvordan man bør organisere seg. Vi kommer også til å komme innom begrepene kompetanse, kommunikasjon, kultur og økonomi. Dette vil ikke inngående bli drøftet i denne oppgaven. Men vi har avdekket at dette vil ha en stor påvirkning for fremtidens organisering.

### 1.5 Begrepsavklaringer

Heuristikk brukes når vi skal vurdere sannsynligheten for noe.

PBS er en forkortelse på politiets beredskapssystem.

ILKO er en forkortelse på innsatslederens kommandoplass

Komplekse hendelser kan ses på som hendelser som krever ekstraordinær innsats fra organisasjonen og som utfordrer organisasjonens evne til å håndtere vanskelige situasjoner.

High reliability organizations er en organisasjon som forsøker å unngå katastrofer der normale ulykker kan forventes på grunn av risikofaktorer og kompleksitet.

## 2. Teori

Når vi hadde funnet ut av hva vi skulle skrive om, begynte vi å se etter relevant teori. I vårt tilfelle hvor vi studerte fenomenet operativ lederorganisering, falt valget av teori på organisering, operativ beslutningstaking, de menneskelige mekanismer, og det å håndtere stress under krisesituasjoner. Teoriene vi har brukt har en del likheter og ulikheter som gjør det kurant å diskutere de opp mot hverandre. Det at teoriene har en del likheter med hverandre kan også være en svakhet, da dette åpner en mulighet for at drøftingen blir noe smal. Likevel mener vi at disse teoriene egner seg godt for den problemstillingen vi har valgt.

### 2.1 Hva er en krise?

For å finne svar på vår problemstilling er det viktig å vite hva som definerer en krise og hvilke prinsipper man arbeider etter for å møte utfordringene. Man kan si at fellestrekk for definisjoner på kriser er at de er uforutsigbare. De har negative konsekvenser og inneholder en stor grad av usikkerhet. Krisehåndtering knyttes ofte dette begrepet til alvorlige trusler eller ulykker. Store kriser kan ramme hele samfunn, men også mindre situasjoner kan være dramatisk for den som rammes (Fimreite, Lango, Lægreid & Rykkja 2011). Justis og beredskapsdepartementet (2001-2002) definerer krise som:

En krise kan defineres som en hendelse som har potensial til å true viktige verdier og svekke en organisasjons evne til å utføre viktige funksjoner. En krise kan være en tilstand som kjennetegnes av at samfunnssikkerheten eller andre viktige verdier er truet, og at håndteringen utfordrer eller overskrider kapasiteten og/eller kompetansen til den organisasjonsenheten som i utgangspunktet har ansvaret for denne.

(Stortingsmelding nr. 17 2001-2002 Samfunnssikkerhet)

Eriksson & Zetterquist (2009) beskriver at «de er vanskelig å forutsi, og utvikler seg ofte raskt og uforutsigbart. Det er hendelser som avviker fra det normale, og som krever innsats og samordning fra mange organisasjoner samtidig» Og Weick (1988) beskriver at disse har et «potensial for å få store negative konsekvenser» (Fimreite et al, 2011, s. 14).

#### 2.1.1 Krisehåndteringsprinsippene

Nasjonal samfunnssikkerhet og beredskapsarbeid er basert på prinsippene om ansvar, nærhet og likhet, og Justis og beredskapsdepartementet (2007-2008) beskriver disse som:



- 
- Ansvarsprinsippet innebærer at hvert enkelt departement og statlig myndighet har ansvaret for samfunnssikkerheten innenfor sitt område. Det handler om å planlegge hvordan funksjoner innenfor eget ansvarsområde som skal kunne opprettholdes hvis det skulle skje en ekstra ordinær hendelse.
  - Likhetsprinsippet innebærer at de organisasjonsformene man har under kriser skal være mest mulig like de man har til daglig. Dette er en understreking av ansvarsforholdene internt i virksomheter og organisasjoner. Og de skal også ikke endres virksomhetene og organisasjoner seg imellom.
  - Nærhetsprinsippet innebærer at kriser skal håndteres på lavest mulig nivå.  
(St. meld 22 2007-2008 Samfunnssikkerhet- Samvirke og ordning)

Prinsippene har vist seg å være hensiktsmessige. De har vist at klare ansvarsforhold er en forutsetning for å lykkes med en krisehåndtering (Fimreite et al, 2011). Med St. meld, 29 (2012) samfunnssikkerhet så innførte regjeringen det fjerde prinsippet i den norske redningstjenesten som de beskrev som samvirkeprinsippet. Innføringen av dette prinsippet innebærer ikke noen endringer i de grunnleggende ansvarsforholdene, men det settes tydelige krav til at aktørene har ett selvstendig ansvar for å sikre best mulig samvirke. Engen et al, (2016, s. 289) beskriver at i en krisesituasjon er det behov for å koordinere og samhandle mellom de ulike nivåer og på tvers av beredskapsorganisasjoner. Skal man lykkes i håndteringen av store og komplekse hendelser samt flere sammenfallende hendelser er effektiviteten mellom de ulike nivåer en suksessfaktor.

### **2.1.2 Kriseforløpet to første faser.**

Ser man da til kriseforløpet som Boin mfl. (2005) deler inn i fem faser så omhandler den første kriseerkjennelse (Fimreite et al, 2011, s. 14). Den første meldingen vil komme inn til 110 sentralen. Den første som her vil få en forståelse av hva som skjer der ute er operatøren. Kriseerkjennelse innebærer først og fremst å rette oppmerksomhet mot hva som skjer. Hvilke utfordringer kan oppstå og hvem er det som berøres. Her peker Fimreite et al, (2011, s. 14) på ett sentralt punkt. «Ofte står man ovenfor ulike barrierer mellom organisasjoner når det gjelder kriseerkjennelse». De forskjellige oppfatninger vil kunne variere veldig mellom de ulike aktører og hvilken rolle de måtte ha i en eventuell krisesituasjon. Videre står det beskrevet at «organisering betyr systematisk selektiv utvalgelse og prioritering».

Den neste fasen er krisebeslutninger. Når man erkjenner at dette kan kreve ekstraordinær innsats, må den som først får befattningen med hendelsen foreta seg noen valg. Fimreite et al, (2011, s. 15) skriver «at lederens rolle er sentral men også hvordan den øvrige organisering er sammensatt». Samordning pekes her på som en utfordring. Ikke bare ved tidskriser

---

beslutninger men også med nødvendig gjennomføring av tiltak. Hva er så nødvendige tiltak?

Lunde (2014) viser til ett viktig prinsipp:

Vi skal alltid og som tidlig som mulig forsøke å gjennomføre ressursmobilisering av ett slikt omfang at vi er sikre på at vi har tilgjengelig overkapasitet på viktige ressurser, og vi skal alltid gjennomføre risikoreduserende tiltak som kan forhindre eller redusere konsekvensene av en beredskapssituasjon selv om dette ikke anses som tvingende nødvendig på beslutningstidspunktet.

(Lunde, 2014, s. 46)

Dette prinsippet kan være til hjelp for den som først erkjenner at det er en krise og fatte de nødvendige tiltak og beslutninger i en tidskritisk fase.

## 2.2 Organisering

Høgskolelektor Monica Lervik ved Høgskolen Innlandet sa følgende i en forelesning i organisasjonsforståelse: «*Alle kan ikke gjøre alt og en kan ikke gjøre alt. Det ville blitt kaos*». Det er derfor vi har en organisering. Man må fordele arbeidet på flere slik at organisasjonen oppnår sine mål (Personlig kommunikasjon 2016).

### 2.2.1 Organisasjonstruktur

Jacobsen og Thorsvik (2007) beskriver at en organisasjon er konstruert som ett system som er bevist utformet for å nå ett mål. Den bør være tilpasset det som organisasjonen skal drive med. Mål, strategier og oppgaveløsning er grunnlaget for hvordan organisasjonsstrukturen skal se ut. Organisasjonsstruktur kan beskrives som «de formelle strukturene for oppgave- og autoritetsforhold som styrer hvordan menneskene skal samordne sine aktiviteter og ressurser for å oppnå organisasjonens mål» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 44)

Vi viser her til brann og eksplosjonsloven (2015) og til andre aktuelle lovtekster. I brann og eksplosjonslovens § 9 står det om etablering og drift av brannvesen:

«Kommunen skal sørge for etablering og drift av et brannvesen som kan ivareta forebyggende og beredskapsmessige oppgaver etter loven på en effektiv og sikker måte»

I dette ligger det mange oppgaver som skal løses og organisasjonsstrukturen sier noe om hvordan man fordele oppgaver (spesialisering) og ansvar (koordinering) i organisasjonen. Her beskriver Lunde (2014, s. 77) at denne «bør bygges opp hierarkisk og med ulike ledernivåer». Dette fordi at det under en krisesituasjon ikke er tid og anledning til å bruke

---

unødvendig tid på omfattende beslutningsprosesser. Helt sentralt når man bygger en organisasjonsstruktur er hvor stor organisasjonen er og hvor mange oppgaver som skal løses. I en liten organisasjon må oppgavene fordeles på færre personer enn i en stor organisasjon og det blir mindre spesialisering. Videre kan man se at organisasjonsstrukturen påvirker atferden til de som jobber der og den har tre generelle effekter på de ansatte:

- Den skaper *fokus* ved å begrense hva de ansatte skal jobbe med. Små organisasjoner vil ha ansatte som må ha et stort spekter av oppgaver, mens store organisasjoner bør spesialisere sine oppgaver for å få bedre kompetanse og kvalitet på sine tjenester.
- Organisasjonsstrukturen virker *koordinerende* når de ansatte har spesialiserte oppgaver. Atferden samkjøres og det vil i de fleste tilfeller gjøre at organisasjonen presterer bedre enn en samling av enkelt individer.
- Det siste punktet er *stabilitet*. Faste rammer og oppgaver gir en arbeidshverdag som er forutsigbar og gir stabilitet.

(Jacobsen og Thorsvik 2007, s. 63-64).

Kaufmann og Kaufmann (2009) beskriver de strukturelle dimensjonene som uttrykker organisasjonens indre egenskaper.

- Formalisering handler om i hvor stor grad organisasjonen benytter regler, rutiner og standardprosedyrer i arbeidet. Når brann og redningsetaten når går til større interkommunale brannvesen vil det sannsynligvis være behov for formalisering i større grad.
- Arbeidsdelingen skal fordele arbeidsoppgaver på ulike stillinger og roller. Her vil spesialisering spille en stor rolle.
- Samordningen av de ulike roller i brannvesenet vil da synliggjøres i et autoritetshierarki. Her vil det være forskjeller på hvem som har fått tildelt formell myndighet eller ikke. Trekker man ett skille mellom vertikal og horisontal struktur kan dette ses på at ved den vertikale så er beslutningsmyndigheten samlet hos få personer. Ved den horisontale er denne myndigheten fordelt på flere nivåer i organisasjonen. Her vil kontrollspennet den enkelte leder har ha betydning for hvorvidt man kan se om det er en vertikal eller horisontal struktur.

- Sentralisering forteller i hvor beslutningsmyndigheten ligger. Er det hos brannsjefen eller er denne delegert til andre ledere i brannvesenet? (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 45-46).

Videre kan man se som Kaufmann og Kaufmann (2009) skriver at kontekstdimensjonene kan uttrykke en mer helhetlig sammenheng for brann og redningsetaten. Denne vil gi ett mere oversiktlig bilde. Når det nå blir større brann og redningsvesen vil man få flere ansatte og større geografisk spredning. 110 sentralene vil dekke større områder og det vil på disse finnes moderne beslutningsverktøy som vil være til hjelp i en tidskritisk fase. Teknologien her vil kunne være til stor hjelp i en tidskritisk fase. Brann og redningsetaten må også evne og ta hensyn til omgivelsene. Dette er elementer som ligger utenfor selve organisasjonen og her må man kunne redegjøre for muligheter og begrensinger. Dette kan være for eksempel å sikre at ikke nye ulykker oppstår (Kaufmann og Kaufmann 2009, s. 46).

### **2.2.2 Taktisk og operasjonelt nivå**

Det anbefales at de ulike beredskapsorganisasjoner inndeles i ulike nivåer.

Kommunikasjonen og koordineringen blir under en krisehåndtering oppfattet som komplisert og utfordrende beskriver Lunde (2014, s 77-78). Det operasjonelle nivået har en veldig viktig rolle og kan ses på som det litt mere tilbaketrukne nivået i en beredskapsorganisasjon. Dette «skal utgjøre ett bindeledd å sikre samhandling mellom det strategiske og taktiske nivået» sier Lunde (2014, s. 81) videre. Operasjonelt nivå skal også fungere som djevelens advokat å påse at de som leder innsatsen ute følger de føringer som det strategiske nivået har lagt til grunn. Og det operasjonelle skal støtte med ressurser, kompetanse, koordinere og kommunikasjon opp mot de andre beredskapsorganisasjoner som er involvert i håndteringen av hendelse, beskriver Lunde (2014, s. 81).

Den taktiske ledelsen i selve krisehåndteringen beskrives av Politidirektoratet (2007, s. 25) som at den «innebærer direkte ledelse og samordning av innsatsstyrker». Denne ledelsen kan også bestå av flere delledere under innsatslederen. Det vil med andre ord si at når kontrollspennet her blir for stort så tilfører man lederstøtte. Og det er det operasjonelle nivået som ivaretar dette ved å følge opp, koordinere, planlegge og sende tilstrekkelig ressurser til en gitt hendelse (Politidirektoratet 2007).

En hierarkisk struktur beskriver Lunde (2014, s. 88) er «avgjørende for god og effektiv beredskapsledelse at overordnet nivå gir fra seg nødvendig myndighet og frihet til å ivareta

---

egne ansvars og arbeidsoppgaver». En utfordring her og som det beskrives i Lunde (2014, s. 88) er at det «erfaringsmessig ofte er vanskelig for ett overordnet nivå å holde seg til egne arbeidsoppgaver uten å vise interesse for detaljer i underordnet nivå sin håndtering».

### 2.2.3 Beredskapsledelse

Hva er god beredskapsledelse? Det finnes flere definisjoner på dette begrepet, og vi velger å bruke (Lunde 2014, s. 33) sin definisjon på beredskap: «I en overordnet sammenheng kan vi forstå beredskap som tiltak for å forebygge, begrense eller håndtere uønskede hendelser».

Videre beskrives det at «formålet med det å ha en god beredskap er ivaretagelse av mennesker og deres lokalsamfunn». Begrepet ledelse kan defineres som:

Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd. Når ledelse skjer innen rammen av en organisasjon er hensikten med ledelse vanligvis å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, å motivere dem til å yte mere, og få dem til å yte mere og få dem til å trives bedre.

(Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 381)

Det denne definisjonen sier er at ledere bruker alle nivåer for å oppnå bestemte mål. Et mål kan ses på som en ønsket tilstand og det å delegerer ansvar kan ses på som en strategi for å oppnå disse målene. Man fordeler ansvar og roller i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2007). Beredskapsledelse kan da ses på som «ledelse av en mobiliserende eller mobilisert beredskapsorganisasjon i en beredskapssituasjon» (Lunde 2014, s. 39).

En måte å tilnærme seg dette på er potensialbasert ledelse. I følge Lunde (2014, s. 121) skal denne «sikre at man jobber proaktivt og fremtidsrettet» og formålet her er å styre en ny situasjon mot en ønsket retning. Det beskrives videre at situasjonsforståelsen skal sette i gang prosesser som skal forhindre og begrense skadepotensialet. Mye av denne jobben kan være gjort på forhånd ved at man har opparbeidet gode planer og prosedyrer. De fire grunnleggende beredskapsverdiene Som Lunde (2014, s.123) beskriver er mennesker, ytemiljø, økonomiske verdier og omdømme. I en krisesituasjon må de som skal lede på alle nivåer knytte all sin respons og koordinering til aktivt å beskytte og ivareta disse.

Ved å planlegge all innsats på bakgrunn av en vurdering av hvilken påvirkning beredskapshendelsen kan ha på de fire verdiene gjør vi det enklere å identifisere målrettede og effektive tiltak, samt å strukturere, prioritere og samle all kraft om innsatsen for det som er det viktigste og det mest kritiske først.

(Lunde, 2014, s. 123)

Potensialbasert ledelse styrer de som skal lede innsatsen. Den skal hjelpe oss med å definere konsekvenspotensialet til hendelsen vi står ovenfor. Her legges det en plan for å finne ut

mulige konsekvenser av omfanget. Ikke bare på de opplysninger som ligger i førstehåndsopplysninger (Lunde 2014).

En potensialbasert tilnærming:

- Sikrer *proaktivitet* igjennom etterlevelse av de proaktive prinsipper
- Motvirker at vi går i kjente *menneskelige beslutningsfeller*.
- Etablerer en *felles mental modell* for hvordan vi sikrer at alle som skal samarbeide i håndteringen forstår alvoret i situasjonen.
- Tilrettelegge for *effektivt tilsyn* med at samtlige ledelsesnivåer arbeider med utgangspunktet i samme korrekte forståelse av alvoret i situasjonen.

(Lunde 2014, s. 145)

Lunde (2014, s. 146) skriver videre at det å være «proaktiv sikres igjennom organisasjonen og med sin potensial tilnærming fremtvinger en fremtidsorientert beslutningsprosess».

Denne bidrar til å styre utviklingen av krisehåndteringen og hindrer at man er reaktive og fatter beslutninger på det man har erfart tidligere. For å motvirke at man går i beslutningsfellene kan man iverksette tiltak basert på konsekvenspotensialet. Så ved å iverksette tiltak vil den som leder en krisesituasjon alltid ligge i forkant og sende de ressurser som er nødvendig for å forhindre eller begrense ett skadeomfang. Hvis alle nivåer er gode på å formidle sitt konsekvenspotensial, vil alle involverte parter i større grad kunne korrigere hverandre slik at hendelsen blir løst på best mulig måte. Da er det nødvendig at ledelse på alle nivåer definerer konsekvenspotensialet for sitt ansvarsområde (Lunde 2014).

#### **2.2.4 Organisering for det uventede.**

Weick og Suthcliffe (2012) beskriver at hvis man ser på noen suksesskriterier for det som blir kalt High reliability organizations (HRO) så er kapasitet i organisasjonen til å håndtere det uventede veldig viktig. Skjer det noe uventet så har man ledelseskapasitet til å lede nok mannskaper til å håndtere arbeidsoppgavene. Disse organisasjonene har rutiner og planer som andre, men ser også begrensningene i det som er planlagt og erfart tidligere.

Man peker på noen viktige prinsipper som HRO virksomheter har fokus på.

Noen av punktene her er:

- Se etter feil og gjør noe med de med en gang. Små feil er forløperen til store feil. Lær av feilene slik at det ikke skjer igjen. Del erfaringene.
- Man må ikke forenkle situasjon eller hendelser for mye. Det vil gjøre at man mister viktig informasjon som kan være avgjørende. Belys det fra flere sider og vær litt djevelens advokat. Tegn opp og få en felles forståelse av situasjonen.

- 
- Ha oppmerksomheten mot det som skjer nå og ikke å la seg forstyrre av oppgaver og saker som ikke er viktige nå.

Det uventede er vanskelig å forutse, og dette krever overskudd og en tilstedeværelse. Man må tenke analytisk og rasjonelt. Disse organisasjonene er bygget med tydelige oppgavefordeling og koordineringsansvar. Weick og Suthcliffe (2012) beskriver videre at under en hendelse så opererer en HRO organisasjon etter følgende prinsipper:

- Være motstandsdyktig og robust. Hvis noe skjer så skal ikke organisasjonen bryte sammen, og den skal kunne hente seg inn og fungere normalt så raskt som mulig. Det må være kapasitet i organisasjonen til å håndtere uventede ting og kunne bygge ut raskt i forholdene til det som skjer. Det kan være for eksempel i form av lederstøtte.
- Bruk ekspertisen uansett hvor den er i organisasjonen. En hierarkisk beslutningstaking er treg og det er ikke alltid øverste leder har nok info og kompetanse. Kjenn dine ressurser og bruk intensjonsbasert oppgavefordeling.

HRO grunner i en sterk tro på at god planlegging vil gi ett sikrere system og således en sikrere organisasjon.

### **2.3 Beslutningstaking**

Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 279) skriver at det er vanlig at beslutninger gjøres ut fra valg av flere handlingsalternativer. Det valget man tar forplikter til handling. Man velger stort sett den beslutningen man har mest erfaring og kunnskap om (Eid og Johnsen 2006). Når man har en klar og tydelig organisasjonsstruktur gis det også ett klart arbeids og ansvarsområde. Slik kan det ses på som Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 287) skriver at «dette legger begrensinger på hva den som innehar posisjonen skal og bør rette oppmerksomheten mot». De beskriver videre at hvis en person skal styre alt vil en konsekvens av arbeidsdeling og spesialisering gjøre at noe av informasjonen blir lagt vekt på mens annen og kanskje også viktig informasjon ikke blir hensyntatt. Dette bringer oss inn på ideer om rasjonalitet som betyr å handle fornuftig.

- Situasjonen vurderes, og man tar stilling til hva som kjennetegner problemet, og hvilke utfordringer det representerer.
- Ulike alternative løsninger på problemet kartlegges
- Konsekvenser knyttet til ulike løsninger vurderes
- Alternativer med konsekvenser sammenlignes og vurderes opp mot hverandre

- 
- Det alternativet som har det beste alternativet velges.  
(Jacobsen og Thorsvik 2007, s. 280)

### 2.3.1 Kommando og kontroll

Så hvordan kan vi løse alle disse krevende oppgavene? Det er tidspress og det er høy grad av usikkerhet som omfatter dette arbeidet. Eid og Johnsen (2006) beskriver at «operativ psykologi søker å gi en oversikt over hvordan psykologiske grunnfenomener og grunnprosesser påvirker samspill og problemløsning». Det handler om å forstå både oss selv og andre. I tillegg til dette er det også vår evne til å oppfatte kritiske forhold i våre omgivelser (Eid og Johnsen 2006, s. 15).

Der er to sentrale forhold som beskriver dette, og det er kommando og kontroll.

Kommando kan defineres som den formelle myndighet en operativ sjef er tildelt for å styre, koordinere og kontrollere tilgjengelige innsatsfaktorer. Kontroll kan defineres som den formelle myndighet en operativ sjef har til å iverksette ordre eller direktiver også over deler av virksomheten til egen eller underliggende enheter, eller andre enheter som vedkommende normalt ikke har kommando over.

(Eid og Johnsen 2006, s.17).

Det beskrives videre at en leder kan lede og samordne alle de ressurser som er tilgjengelige for å kunne løse situasjonen på best måte. Det vil derfor være viktig for de involverte organisasjoner at man kan etablere en felles ledelse og organisere effektive team for å løse de ulike behov og problemer som man vil kunne støte på underveis. Det som også er viktig her er at man evner å etablere felles delte intensjoner (Eid og Johnsen 2006).

For å hjelpe oss til å forstå dette kan vi benytte fire faktorer som ligger under kommando og kontroll.

- Situasjonsbevissthet som skal identifisere kritiske faktorer i nåtid.
- Samhandling er utveksling og vurdering av informasjon og hvilke beslutninger som skal velges.
- Innsatsfaktorer handler om hvilket handlingsrepertoar man har. Rutiner og prosedyrer som er innlærte for å møte kritiske situasjoner.
- Effekter som sier noe om utfallet av håndteringen av situasjon.

(Eid og Johnsen 2006, s. 20).

Her vil det som Eid og Jonsen (2006) beskriver at situasjonsbevisstheten vil kunne styres av individuelle egenskaper og tidligere erfaring. At det er kvalifisert personell med fagkunnskap



---

og forståelse for hva som er påkrevd. Lederoppgavene ved beredskapsarbeid og krisehåndtering er krevende. Oppgavene er knyttet til koordinering og styring av alle tilgjengelige ressurser, samt koordinering av ressurser fra flere sektorer, offentlige etater og frivillige organisasjoner. For at man skal lykkes med dette er det viktig at dette arbeidet koordineres fra høyeste nivå, og da mener Eid og Johnsen 2006 at man vil skape seg en bedre oversikt over situasjonen. Mulford og Rogers (1992) definerte «koordinering som en prosess hvor to eller flere organisasjoner skaper/bruker beslutningsregler som er utformet med sikte på kollektiv opptreden i ett eller flere handlingsmiljøer» (Repstad, 2004, s. 24). Dette forutsetter at ledere må ha spesiell kunnskap og kompetanse om krisearbeid, de må evne og ta beslutninger og inneha handlekraft for å få koordinert arbeidet (Eid og Johnsen 2006).

### **2.3.2 Kontrollspenn**

Kahnemann (2012) mener at i praksis varierer det mye og i sammenheng med kriseledelse og tidskritiske hendelser, så håndterer man kun en hendelse av gangen og fordeler arbeidet i større grad. Franskmannen Henri Fayol kom frem til at en leder vanskelig kunne ha oversikt over mer enn seks til åtte personer (Jacobsen og Thorsvik 2007 s 74-75). I en krisesituasjon hvor ny informasjon stadig blir tilgjengelig og må sorteres stiller vi spørsmålet om dette antallet er for høyt? Svensson, Cedergårdh, Mårtensson & Winnberg (2005) hevder i den svenske boka taktikk, ledning og lederskap at dette antallet maks er tre til fire personer. De beskriver at i teorien og under normale omstendigheter kan vi greie mellom fem til syv oppgaver men deres erfaring viser tre til fire er nok. Jo mer direkte tilsyn man må utøve jo mindre blir kontrollspennet.

Men har man erfarne mannskaper som kan sine oppgaver godt kan man øke kontrollspennet. Det blir mindre behov for direkte tilsyn (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Organisasjonsstrukturen under en innsats er viktig og man må være oppmerksom på at man ikke får for mange oppgaver og går i overload og blir en propp i systemet (Mattson & Eriksson 2015). Da mister man ledelseskapasiteten i systemet og innsatslederen blir stresset og greier ikke lengre å tenke analytisk og proaktivt (Lunde 2014). Så selv med en tydelig ledelse og koordinering av ressursene, så er det klare begrensninger i kontrollspennet eller ledelseskapasiteten til den som leder innsatsen (Jacobsen og Thorsvik 2007).

### 2.3.3 Operativ beslutningstaking

Som operativ leder av en hendelse er det de sosiale og kognitive ferdighetene man bruker når man skal lede og ta beslutninger. Disse ferdighetene får man over tid med trening, øvelser og reelle hendelser. Vi sier gjerne at det er et erfarings basert yrke å være operativ leder. Klein (1997) viser til en firetrinnsmodell. Først så identifiserer man problemet. Så finner man alternative løsninger for så og evaluerer disse. Til slutt så utfører man handlingen (Eid og Johnsen 2006, s. 158).

Det fins også flere begrep som kan være til hjelp i beslutningstaking:

- Rasjonell- analytisk tenking: Man systematisk jobber etter prosedyrer som bygger på tidligere erfaringer og logikk
- Heuristisk- intuitiv tenking: Man bruker skjønn og noen innarbeidede rutiner for å løse problemet
- Kreativ innovativ tenking: Man bruker nye utradisjonelle løsninger og beslutningene tas uten forhåndsdefinerte løsninger.
- Normativ modell: Her har man full oversikt og her tas beslutningene for å få ett best mulig resultat. Her har man full kontroll og oversikt på utfallet av beslutningene.
- Deskriptive modeller: Det er de dagligdagse beslutningene. Her har man ikke helt kontroll over de valgmuligheter man har og velger det som er godt nok.
- Intuitive modeller: Her har man høy grad av kunnskap og erfaring. Valgene er godt overveide og løsninger er prøvd ut før de blir iverksatt.

(Eid og Johnsen 2006)

Som Eid og Johnsen (2006) beskriver er de som har den beste kunnskapen til å foreta de beste valg og beslutninger de som til daglig håndterer dette. De vil kunne fatte beslutninger på tidligere erfaringer, opparbeidede rutiner og prosedyrer. Det som man imidlertid her skal være klar over er at det er muligheter for å gå i det som Linda Lai (2012) beskriver som beslutningsfeller. Hun hevder at de fleste av oss har en overdreven tro på egen dømmekraft men at vi av og til ikke er så rasjonelle som vi gir inntrykk av. Grunlaget for beslutningstaking er situasjonsbevissthet som er hvordan en leder oppfatter og forstår det som skjer under en hendelse på et gitt tidspunkt. Dette danner grunlaget for å forstå hva som kommer til i skje senere i hendelsen. Hendelsen er ofte dynamisk og det samme er situasjonsbevisstheten (Eid og Johnsen, 2006).

### 2.3.4 To systemer

Vi har to måter å tenke på beskriver Kahnemann (2012). Det gir høyest mulig ytelse med mindre anstrengelse. Etter hendelser og øvelser er det viktig med refleksjon for å lære av det vi gjorde. Denne erfaringen legger seg i minnet og man tar det fram ved andre lignende hendelser og man vurderer om man kan bruke samme fremgangsmetode. Dette foregår veldig raskt og er en god måte under tidskriser hendelser når presset og stresset er stort. Kahnemann (2012) kaller dette for system 1. Ser man så på persepsjonen vår så er det den «kognitive prosessen som omfatter vår oppfatning av objekter og begivenheter i de fysiske og sosiale omgivelsene med utgangspunkt i våre sanseinntrykk her og nå» (Kaufmann og Kaufmann 2009, s. 144). Det er slik at til enhver tid står de som skal fatte en beslutning ovenfor ulike valgmuligheter. Det at man ikke foretar en beslutning er også ett valg. Dette kan få en rekke konsekvenser og utfall av krisehåndteringen og disse kan få både positive og negative konsekvenser. System 1 virker automatisk og hurtig, med liten eller ingen anstrengelse og ingen opplevelse av viljekontroll. Man gjenkjenner situasjonen og har en løsning som er god nok for et godt resultat. Dette er raskt og effektivt og fungerer bra for erfarne ledere i en stresset situasjon, men for de uerfarne lederne vil ikke dette fungere når de ikke har en erfaringsbank å ta av. De tar for raske beslutninger på dårlig grunnlag og blir lurt av måten hjernen fungerer under stress (Kahnemann 2012).

System 2 er det analytiske og rasjonelle systemet der man setter opp alternativer og velger det beste i forhold til det man skal oppnå. Dette systemet slår automatisk inn når system 1 ikke har et svar på problemet. Men som det påpekes av Kahnemann (2012) så fungerer denne delen av hjernen dårlig under stress. Innsatsledere på et skadested vil oppleve mye støy, synsinntrykk og stort arbeidspress. Da tenker disse lite rasjonelt. Dette systemet bruker lengre tid og krever at man kommer litt unna hendelser og har færre oppgaver som skal løses. Man må ha tid til å se alternative løsninger og vurdere de opp imot hverandre. System 2 tildeler oppmerksomhet til de anstrengende mentale aktivitetene som krever det, inkludert komplekse handlingsalternativer. Man kan tolke aktiviteten til dette systemet med ett subjektivt valg. Man vil få en vag intuitiv formening om hva som skal løse problemet. Når man så går igjennom ulike handlingsvalg opplever man en langsom tekning. Først henter man frem tidligere erfaringer. Man må lete dette frem i hukommelsen samtidig som man tolker alle sanseinntrykk man får (Kahnemann 2012).

I våken tilstand vil vi alle konstant være opptatt av tre ting. Ser man på persepsjonsbegrepet kan dette forklare hvorfor man handler som man gjør. Man tar imot stimuli utenfra. Man tenker og sammenligner de stimuli vi får utenfra med den informasjonen vi har liggende lagret i vårt eget minne. Ut fra dette så trekker man en konklusjon, beslutning eller foretar en handling. Vi bruker sansene våre til å tolke det som skjer og dette utløser en forventet adferd (Kaufmann og Kaufmann 2009). Det er slitsomt å holde fast alt man har i hukommelsen. Dette for at man må holde rede på hva man sanser og hva man vil oppnå med beslutninger som tas. Parallelt med dette må man legge en plan for arbeidet beskriver Kaufmann og Kaufmann (2009) videre. Og det er ikke bare i hodet det skjer, samtidig øker blodtrykket, pulsen øker og musklene spenner seg. Vi mennesker liker å se på oss selv som rasjonelle og beviste vesen. Vi har overbevisninger og treffer ulike valg og tar beslutninger ut fra dette. Slik mener Kahnemann (2012) at system 2 tar over og overstyrer de ville impulsene til system 1. Og han peker videre på at man må tenke på de 2 systemene som aktører med individuelle evner, begrensinger og funksjoner.

---

## 3. Metode

Her redegjør vi for hvilken metode vi har valgt for å få svar på vår problemstilling. Valg av metode betyr at man følger en bestemt vei mot målet (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2010). I metodelæren skilles det mellom kvantitativ og kvalitativ metode.

Spørreundersøkelser er vanlig ved kvantitativ metode. Her teller man opp fenomener og kartlegger disse. Her er det ofte flere som spørres. Den kvalitative metoden velges ofte hvis man vil se etter spesielle kjennetegn ved det man ønsker å studere og forstå mere grundig. (Johannessen et al, 2010)

### 3.1 Valg av metode

Vi har valgt kvalitativ metode for best å kunne beskrive våre informanternes opplevelser og erfaringer. Vi har valgt denne metoden da vi mener at dette vil hjelpe oss best i å besvare problemstillingen. Kvalitativ forskningsmetode brukes for å undersøke og beskrive menneskers opplevelse og erfaringer. Det finnes forskjellige måter å fremskaffe denne kunnskapen på. Vi leter etter kjennetegn, klare utsagn og tanker om fremtidens organisering og generelt en grundig forståelse av hvordan informantene tenker om fremtidens organisering for brann og redningsetaten. Her spesielt med tanke på hvordan 110 sentralen kan bidra med operativ lederstøtte sett opp mot hvordan politiet organiserer seg. (Johannessen, et al, 2010).

### 3.2 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er en overordnet plan over hvordan man skal gå frem for å løse oppgaven, med detaljerte planer for operasjonaliseringen. Prosessen med å gjøre et teoretisk begrep om til en målbar variabel kalles for operasjonalisering. Å operasjonalisere innebærer med andre ord å gjøre om vårt databehov til konkrete spørsmål som vi kan måle (Johannessen et al, 2010). Vi har i vår oppgave valgt ett eksplorativt design som vår fremgangsmåte for design. Dette designet er også kjent som fenomenologisk design og er en kvalitativ tilnærming som Johannessen et al, (2010, s. 82) beskriver som det «og utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelsen av ett fenomen». Ved å bruke dette som design studerer vi mennesket, deres erfaringer og forståelser av fenomenet operativ beslutningstaking. Vi forsøkte å lete etter styrke og svakheter i dagens organisering

---

sett opp mot tanker om fremtidens organisering. Det finnes flere forskjellige måter å gå frem på når man bruker fenomenologisk design, men vi har brukt det Creswell (1998) ser på som de viktigste stegene (Johannessen, et al, 2010).

I starten satt vi oss inn i hva som kunne være interessant å forske på med denne oppgaven. Vi tok utgangspunkt i våre egne roller i arbeidslivet. Vi ønsket å finne ut hvordan samspillet og koordinering mellom innsatsleder brann og 110 sentralen kunne være mere effektivt med tanke på hvordan man er organisert. Problemstillingen ble fremstilt, men har over tid fått noen endringer for å være mer rettet mot vår oppgave. Det går godt frem i problemstillingen hva vi studerer og ser etter. Ved datainnsamlingen valgte vi intervju som innsamlingsmetode og bestemte oss for å intervju personer med ulike roller. Ikke bare fra brann og redningsetaten men også fra politiet. Dette anser vi som en styrke da 112 sentralen og 110 sentralen skal samlokaliseres.

### **3.3 Intervjuguide**

Fremgangsmåten vi brukte for å samle inn informasjon ble gjort med intervjuer. Dette fordi vi ønsket å få klarere og bredere forståelse av oppfatningen til hvert intervjuobjekt. Samtidig fulgte vi opp med spørsmål på informasjonen vi fikk underveis. Vi satte sammen en intervjuguide som vi brukte under intervjuene. Vi hadde allerede et godt perspektiv på hva oppgaven skulle beskrive, men under intervjuene fikk vi en bredere forståelse av fenomenet og satt oss godt inn i de tanker og erfaringer informantene gav oss. Fortolkningen startet allerede under intervjuene med at vi tok notater og diskuterte de ferdige intervjuene etter de var gjennomført. Siden har vi lyttet til intervjuene og transkribert. Vi har trukket ut elementer som vi mener var relevante for å besvare problemstillingen vår.

Vi valgte å holde et semistrukturert intervju og har utformet intervjuguiden etter dette. Ett slikt intervju kan ses på som delvis strukturert intervju, men allikevel slik at vi fanget opp uformelle elementer (Johannessen et al, 2010). Spørsmålene våre er rettet etter problemstillingen og teorien vi har jobbet med i etterkant av intervjuene. Spørsmålene har vært utformet slik at de har vært tilpasset den organisasjonen den enkelte informant tilhørte. Utgangspunktet på spørsmålene har dermed vært like men tilpasset den enkeltes arbeid. Vi har hatt oppfølgingsspørsmål der vi følte det trengtes mer informasjon om tema vi spurte om.

---

Vi sendte ut ett informasjonsskriv med en introduksjon til oppgaven og til problemstillingen vi skulle studere. Dette for at hver enkelt vi skulle intervju, kunne være godt forberedt før intervjuet startet. Vi startet opp med en uformell samtale for å bli litt bedre kjent, både informantene med oss, men også for at vi skulle få ett innblikk i deres bakgrunn og erfaring. Her var vår tanke at man skulle opprette ett godt tillitsforhold før selve intervjuet startet. Tillit er bærebjelken i alle relasjoner (Spurkeland, 2012).

Deretter startet vi opp intervjuet og fokuserte mest på spørsmål med relevans til problemstillingen. I slutten av hvert intervju fikk informanten uttale seg fritt og komme med eventuelle spørsmål til oss. Ettersom vi hadde delt oppgavene mellom oss som hovedintervjuer og observatør, benyttet vi såkalt metodetriangulering. Dette innebærer at man benytter flere metoder under feltarbeidet. I vårt tilfelle var dette observasjon og intervju. Dette øker troverdigheten i oppgaven og det begrenser muligheten for mistolkning. (Johannessen et al, 2010).

### **3.4 Informanter**

Når vi valgte metode og gjennomførelse måtte vi tenke nøye gjennom hvor mange vi ville intervju. Hvem ønsket vi å intervju? Utvelgelsen var ikke enkel da det er mange som kunne gitt oss god informasjon. De som ble forespurt som informanter var ikke tilfeldig. Alle innehar lang og bred erfaring i sine roller. Da vi hadde sendt ut vår intervjuguide på forhånd opplevde vi at vi møtte informanter som var godt forberedt. Vi har intervjuet ledere fra små og store brannvesen med innsatsleder brann som rolle. Vi har intervjuet personell fra 110 sentralen. Vi har vært i København og hatt intervjuer og sett på styrker og svakheter ved deres organisering. Til slutt har vi også intervjuet en operasjonsleder ved politiet og ønsket her var og få frem styrker og svakheter ved deres organisering, samt hvilke forventinger politiet har til samlokalisering med 110 sentralen. Kanskje er det en svakhet at kun en informant fra politiet ble valgt. Men når det er sagt så føler vi at vi fikk godt innblikk i politiet da vår informant hadde lang og bred erfaring fra både taktisk og operativt nivå. Vi har også intervjuet en myndighetsperson fra Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. Ved å få dennes tanker inn i vår oppgave mener vi at oppgaven har blitt styrket.

### 3.5 Validitet og reliabilitet

I hvilken grad kan våre resultater ses på som gyldig? Er resultatene pålitelige for videre utredning? Kan den brukes som en veileder til fremtidens forskrift om organisering og dimensjonering av brannvesen? Validitet forteller noe om gyldigheten ved forskning. Reliabilitet beskriver i hvilken grad oppgaven kan etterprøves og om den er pålitelig (Johannessen et al, 2010). Innenfor kvalitativ forskning er krav til reliabilitet lite hensiktsmessig å benytte. Dette skyldes at informasjonen som fremkommer styres av samtalen mellom intervjuer og intervjuobjekt. Videre er det vanskelig for andre å kopiere resultatene da disse fremkommer mellom informanten og oss som intervjuet. De funn vi har gjort vil også være verdiladet og avhengig av kontekst, samt at informasjonen som fremkommer vil være avhengig av oss som intervjuer og vedkommens erfaring (Johannessen et al, 2010). Men når det er nevnt så hadde vi mye data og jobbe med til analysen og syntes dette var av god begrepsvaliditet. Vi hadde fått tak i den informasjonen vi trengte for å kunne jobbe med dataene. Vi så også på dataene vi hadde samlet inn som pålitelige. Vi mener våre data har både reliabilitet og validitet fordi det er rett fra de det gjelder og spørsmålene var formulert sånn at relevant informasjon kom frem. Vi har analyser og tolkninger fra ti ulike informanter.

### 3.6 Etske retningslinjer

Når vi startet opp med denne prosessen måtte vi også foreta noen etiske vurderinger. Gjennom vår intervjuguide ble alle våre informanter opplyst om at de ville bli anonymisert. De ble også opplyst om at de når som helst i prosessen kunne trekke seg, uten å begrunne hvorfor. Johannessen et al, (2010, s. 89) beskriver at «etiske problemstillinger oppstår når forskningen direkte berører enkeltmennesker». Da vi studerte fenomenet operativ lederorganisering og ikke enkeltindivider sjekket vi ut at dette ikke var meldepliktig til Norsk senter for forskningsdata. Videre beskrives det at «etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale» (Johannessen et al, 2010, s. 89). Slik kan vi se at vi har vurdert at alt som kan få konsekvenser for våre informanter er hensyntatt i vår oppgave. All informasjon som vi har bearbeidet er opplyst om at vil bli slettet når oppgaven er ferdig. Etske problemstillinger oppstår når det direkte berører enkeltpersoner. Og vår oppgave berører organisasjonen og ikke enkeltindivider.



## 4. Resultat og analyse

I denne delen av oppgaven skal vi presentere funnene vi har gjort i intervjuene. Her redegjør vi for styrker og svakheter ved organiseringen hos brann og redningsetaten, og hos politiet. Vi redegjør også for funn ved hovedstadens beredskap i København. Hvilken rolle spiller organiseringen i de forskjellige beredskapsorganisasjoner med tanke på beslutningsprosesser og kontrollspennet til den som skal lede på det taktiske nivået? Hva påvirker oss? Vi har i intervjuet særlig lagt vekt på samspillet mellom politiets og brannvesenets nød sentraler og de som leder innsatsen. Vi vil også redegjøre for hvilke forventninger og utfordringer som kan oppstå mellom 110 sentralen og 112 sentralen, når de nå skal samlokaliseres.

Johannessen et al, (2010) beskriver at å analysere betyr å dele opp i biter eller elementer. En tverrsnitt basert og kategoribasert inndeling av data ble den tilnærmingen vi brukte for å besvare problemstillingen vår. Johannessen et al, (2010 s 166) beskriver denne som «inndeling av data som konstruerer et system for å indeksere datamengden». Her setter man ulike farger på setninger eller avsnitt som gjør det mulig å identifisere og finne igjen spesielle temaer i det materialet som er samlet inn. Denne prosessen kalles også for kategoribasert inndeling fordi indekssystemet gjerne ender i form for kategorisering.

Vi startet opp med å skaffe oss ett helhetsinntrykk av innsamlet data og se etter relevante temaer i forhold til problemstillingen. Vi har lyttet i gjennom intervjuene og har vært oppmerksomme på likheter og ulikheter med de forskjellige informanter. Vi har fortolket ved å benytte oss av koder og ulike farger. Dette ble benyttet for å avdekke og organisere det som var relevant og igjen skulle bidra til å redusere og systematisere innsamlet materiale. Slik mener vi at vi har fått sitert våre informanter på best mulig måte og at viktig og relevant informasjon har kommet tydelig frem i oppgaven (Johannessen, et al, 2010). Gjennom oppgaven og arbeidet med denne har vi hele tiden kunne begrunne vår valg gjennom teori, noe som vi mener styrker vår oppgave.

Vi velger å dele opp i 4 ulike kategorier for å skape en oversikt.

- Organisasjonsstruktur: Styrker og svakheter med dagens organisering.
- Beslutningsprosesser: Hva har dagens organisering og si for hvordan beslutningsprosesser foregår under en krisesituasjon?
- Kontrollspenn: Hva har dagens organisering å si for kontrollspennet til den som skal lede og beslutte?

- 
- Samlokalisering og samvirke: Forventninger og utfordringer ved samlokalisering mellom 110 sentralen og 112 sentralen.

Våre informanter vil forkortes til Informant 01 Brann NO, Informant 01 Brann DK og Informant 01 Politi NO. Disse er valgt i tilfeldig rekkefølge.

Vi vil presentere funnene vi har gjort oss og underbygge dem med sitater fra informantene i kursiv.

## 4.1 Organisasjonsstruktur

Vi stilte våre informanter spørsmål om hva de tenkte var styrken med slik de er organisert i dag. Alle informanter fra brannvesenet i Norge er her veldig samstemte og trekker frem lokalkunnskap som en stor fordel. Informant 02 Brann No sier:

*«Slik som det er i dag så sikrer det at vi får ett lokalt lederskap til hendelsen».*

Og informant 07 Brann NO sier:

*«Brannvesenet er en av de mest desentraliserte ressursene man har i dag»*

Ett interessant utsagn kommer her fra informant 01 Brann NO. Han trekker frem det med struktur og at det er korte linjer.

*«I dag er det litt mere samlende og selvdrivende, og det å ha ett lokalt eierskap til hendelsen. Dette gjør at man av egen interesse kanskje ønsker å drifte det godt.»*

Men som da informant 02 Brann da peker på:

*«Det er stor forskjell mellom by og land i Norge. Her er det behov for at noen tar tak i det lokalt. Spesielt nå som det blir større enheter i brann Norge.»*

Informant 05 Brann NO mener at det blir lettere å følge opp hendelsen og sier:

*«Man kommer tettere på det som skjer og man vil få en større forståelse»*

Etter hvert som 110 sentralen blir større vil innsatslederen antagelig sitte med mere lokalkunnskap om både distriktet, sitt eget brannvesen og andre lokale ressurser som man kan spille på sier informant 04 Brann NO. Vi siterer:

---

*«Hvis man har ett godt kartverk med ressursoversikt og operatøren på 110 sentralen evner å stille de riktige spørsmålene så er ikke lokalkunnskapen kritisk»*

Og dette er en styrke med dagens teknologiske utvikling mener han. Det trekkes også frem fra informant 03 Brann NO at:

*Større 110 sentraler kan bli en fordel. Det blir en større liket og faglig kompetanse. Og ikke minst bedre kunnskap da de vil håndtere flere hendelser. Jo mere man har å gjøre, jo bedre blir man. 110 sentralen har i dag en større oversikt ved flere og samtidige hendelser. Det blir større likheter i mottak, utvarsling og oppfølging.*

Informant 01 Politiet NO var tydelig på at deres styrke ved organiseringen er at det er tydelig hvor beslutningsmyndigheten ligger. I deres organisering er det fordelt klare roller og hvem som har ansvaret for hva. Han sier:

*«Innsatslederen kan i større grad kan konsentrere seg om det som er vesentlig der og da. Han trenger ikke tenke helheten».*

Informanten trekker frem at han tror politiet er flinkere til å organisere seg og ha tidligere ansvar på del ledere en det som er tilfelle hos brann og redningsetaten.

I hovedstadens beredskap i København ble det trukket frem at de får større lederkapasitet slik de er organisert nå. De som leder innstasen ute får en indre ledelse som bedre kan følge opp. Være en sparringspartner og stille de kritiske spørsmålene. Informant 01 Brann DK sier:

*«Man får en større kapasitet i håndteringen. Jeg erfarer at det fra den indre ledelse så ser man på problemstillinger som kan oppstå lengre frem i håndteringen».*

Informanten peker på at ved enkelte situasjoner har han blitt for reaktiv ute i gata. Den indre ledelsen kan i hans øyne få bedre tid til å være proaktiv og fremtidsrettet. Slik mener han i større grad kan få støtte fra den indre ledelse ved at de ser hendelsen i ett annet lys.

Informant 02 Brann DK sier:

*Det fins en kritisk størrelse på organisasjonen. Når man kommer over en viss størrelse så ser man klare fordeler, mens det ved mindre hendelser ikke blir så tydelig. Når distriktene blir større så ser man at rollene blir annerledes og alt dette innebærer av styrker og svakheter.*

---

Slik informanten ser nå er man organisert slik at man har fordelt arbeidsoppgaver bedre seg imellom enn hva som var tilfellet tidligere. Og dette er en klar styrke og sier videre:

*Leder kapasiteten er blitt større og spesielt når vi ser at det kommer hendelser som krever ekstra kapasitet å håndtere. Slik vi er organisert i dag har vi kapasitet i ledelsen til og hele tiden fylle på når det er behov for ledelsesressurser.*

### **Vi stilte informantene spørsmålet hva de så på som svakheter ved dagens organisering?**

Dette trekkes frem fra flere informanter fra brannvesenet i Norge at kommandolinjene blir for lange. Dette kan være problematisk da det vil ta lenger tid før man erkjenner at dette kan være en situasjon som krever ekstraordinær innsats. Overordnet vakt har for stort ansvar og for mange arbeidsoppgaver. Vi siterer Informant 07 Brann NO som sier:

*Et av problemene med slik det er organisert i dag er at det kanskje går for lang tid før man erkjenner at man trenger hjelp. I de fleste tilfeller håndterer vi stort sett alt sammen veldig greit i dag. Men det er de få gangene det blir for stort. Da får vi utfordringene.*

Informant 04 Brann mener at den største svakheten slik det er i dag er at all informasjon ikke vil gå ut til innsatsleder brann i en tidskritisk fase Han sier:

*«110 sentralen vil sitte med de første opplysninger og hvordan disse vil oppfatte situasjonen. Og all denne informasjonen vil ikke kunne nå ut til innsatsleder brann i en tidlig fase»*

Informant 02 Brann NO mener på at den veien som DSB går i dag henger ikke helt sammen. Vi siterer:

*Det spriker litt. De ønsker større enheter og flere regionale brannvesen. I mitt distrikt er det store kjøreavstander og hva hvis man har to store hendelser samtidig. Hvor bør innsatsleder være da? Forskriftene sier at man skal håndtere flere hendelser samtidig og da legger man opp til at innsatsleder ikke nødvendigvis må være på stedet for å lede. Han må kunne lede uansett hvor han er.*

Informant 02 Brann No trekker også frem dette med tydelige kommandolinjer:

*Politiets organisering ville vært mere logisk for brann og redningsetaten også. Dette fordi politiet har den myndighet til å styre ressurser på en helt annen måte enn det brannvesenet har. Direkte klare kommandolinjer er her viktig. Da kan man i større grad utøve brannsjefens myndighet gjennom 110 sentralen.*

Våre informanter fra brannvesenet i Norge mener at en tydelig struktur er viktig for å møte fremtidens utfordringer. I dag ligger beslutningsmyndigheten på innsatsleder brann. Det er en unisont mening at fra flesteparten av informantene mener at det ikke er noe problem å delegere denne myndigheten bedre enn det tilfellet er i dag. Men slik som det er i dag er helt tydelig og klart i forhold til lovverket hvem som sitter med denne myndigheten.

Informant 01 Politiet mener at skal vi som ledere bli profesjonelle under en krisehåndtering må oppgavene i større grad deles opp. Det vil si at arbeidsoppgaver delegeres ned på detaljnivå. Slik vil man få større kapasitet til å lede mener informanten. Utfordringen ligger jo at de tre nødetater er organisert på ulike nivåer og dette mener informanten er problematisk. Beslutningsnivået ligger på forskjellige steder. Vi siterer informant 01 Politiet:

*«Det som er min oppfatning er at fagleder brann har for mange oppgaver. Innimellom er det direkte vanskelig og ha fagleder brann konsentrert om det vi skal holde på med der og da».*

En annen utfordring hos politiet pekte informanten på at under krisehåndtering tar man ikke utgangspunkt i organisering slik man ser til daglig. Han sier:

*«Vi legger til elementer som i det daglige ikke er i det operative og som skal inn å håndtere krisen.»*

Slik ser man at beslutningslinjer også hos politiet blir lenger ved kriser en det som er normalt i det daglige. Svakheten som informanten peker på er at det i større grad eskaleres opp slik at man blir ineffektive

I Danmark ble det trukket frem at operasjonslederen kunne være for aktiv ved små hendelser. Informant 01 Brann DK sier:

*Der hvor man kan håndtere hendelser selv. Spesielt de små og dagligdagse kan man oppleve at operasjonslederen ofte kommer inn selv om det bestandig ikke er nødvendig. Det som jeg opplever når hendelsen ikke blir for stor er at de begynner å arbeide med samme tingene som jeg gjør og som er mitt ansvarsområde. Den indre ledelsen blir for offensiv når det ikke krever det.*

---

Slik som informanten opplever det er det ett mønster at hvis det tar for lang tid mellom de store hendelsene, jo mere detaljerte blir operasjonssentralen ved de mindre hendelsene. Informant 02 Brann DK peker også på at man blir for like og har man forskjellige oppfatninger vil det lettere oppstå konflikter. En annen svakhet i København er at vaktleder og operasjonsleder har forskjellig turnus. Vaktlederen er inne på sentralen hele tiden mens operasjonslederen kan være andre steder på huset. Dette mener informant 02 Brann DK er en svakhet da man kommer for sent inn i situasjonen og må bruke unødvendig tid på dette.

## 4.2 Beslutningsprosessen

Våre informanter fra brannvesenet i Norge trekker frem at de beslutninger som tas under en ekstraordinær hendelse i dag tar for lang tid. Informant 04 Brann NO mener at det er viktig å være mye hardere i starten slik at man sikrer å være sterk i fra første stund. Vi siterer:

*Ikke slik vi ser i mange tilfeller at innsatsleder brann først må være fysisk fremme for å bedømme selv. Når han kommer frem og oppdager at her må jeg ha mere ressurser så er man allerede på hæla i forhold til brannbekjempelsen.*

Det trekkes her frem at man ikke vil ha det totale oversiktsbildet og det som da skal fattes av beslutninger er basert på andrehåndsinformasjon. Informant 01 Brann No peker vider på at det er mange steder i dag gjort samarbeidsavtaler mellom kommuner og man ser en at det i større grad blir spurt etter hjelp. Men som tidligere nevnt er det innsatsleder brann som skal frem til stedet og få en visuell oversikt eller på vei til stedet basere sine beslutninger på andrehåndsinformasjon. Informant 01 Brann NO sier:

*«Dette er en stor svakhet da avtalene allerede ligger der».*

Informant 05 Brann No sier at i hans distrikt er det gjort klare avtaler mellom kommunene og brannvesen. Vi siterer:

*«I vårt distrikt har vi gjort noe med det og gitt 110 sentralen veldig stor myndighet i forhold til varsling av riktige ressurser og koordinering. Dette har fungert veldig bra».*

Informant 06 Brann No sier:

*«110 sentralen sitter med det første situasjonsbildet og førstehåndsopplysninger, og det er således denne som bør beslutte hvilke ressurser som er riktig å varsle ut.»*

---

En av informantene er tydelig på at dette er ett stort problem og vi siterer informant 02 Brann No:

*Kriseerkjennelsen bør tas inne på 110 sentralen. Man er nødt til å ha det mandatet til å gjøre de riktige prioriteringer og vurderinger ut fra den situasjonsoppfattelsen operatøren får. Slik det er i dag er organiseringen en stor tidstyv og vil forsinke håndteringen og beslutningsprosessen.*

Jo mere kompleksiteten øker jo større blir utfordringen. Overordnet vakt ikke kan være overalt mener informant 05 Brann NO. Han sier:

*«Beslutningsmyndigheten bør legges til 110 sentralen.»*

Informant 04 Brann NO mener at i dag blir 110 sentralen fratatt muligheten til å kunne vurdere for mye i forhold til den informasjonen de faktisk sitter med.

*«Det er jo 110 sentralen som vet hva som skjer. Som sitter med situasjonsbildet».*

Dette understøttes av informant 02 Brann No som sier:

*Så ringer man hjem til innsatsleder og vekker ham klokken 2 på natten og spør om det trengs flere ressurser. Jeg har jo mere enn nok med å stå opp av senga og enda mindre vet hva det blir spurt om i forhold til hva. Som innsatsleder for brann kan jeg jo ikke gjøre denne vurderingen da. Da må jeg jo kjøre frem for å få oversikt med den tiden det tar. Da lager man jo seg problemer da når 110 sentralen ikke har den myndigheten eller mandatet til å gjøre disse vurderingene.*

Informant 06 Brann No peker at slik det er i dag vil det gjøre beslutningstaking mere komplisert i samvirke med andre nødetater.

*«Brannvesenet vil kunne være en bremsekloss når det kommer til tidskritiske beslutninger»*

Informant 02 Brann NO kommer med følgende interessante utsagn:

*110 operatørens jobb er å danne seg ett mest mulig riktig bilde av hva som faktisk har skjedd i andre enden. Bommer man på det så ut alarmeres det feil. Enten sendes det for mye eller for lite ressurser men det kan aldri gjøres på en annen måte.*

Han stiller da spørsmålet:

---

*«Vil det være verre å gjøre denne feilen enkelte ganger enn tilfellet ville vært motsatt?»*

Og viser til forskriftene som beskriver 110 sentralen hvor det står beskrevet at denne skal utalarmere riktig, raskeste og tilstrekkelig ressurs. Han spør videre:

*«Men hva er tilstrekkelig ressurs? Det står det ingenting om!»*

Hos politiet og hos brannvesenet i København er det tydelig hvor denne beslutningsmyndigheten ligger. Den ligger inne på operasjonssentralen. Informant 01 Brann DK sier:

*«Det er en styrke at operasjonslederen ivaretar alt det andre mens jeg som innsatsleder kan håndtere det som er viktig der og da.»*

Dette trekkes også frem av vår informant 01 politiet No.

*«Operasjonssentralen avlaster meg i stor grad»*

### **4.3 Kontrollspenn**

Vi ønsket å finne ut hva kontrollspennet hadde for innvirkning ved beslutningsprosessen ved dagens organisering. Her opplevde vi og mange gode betraktninger. Informantene i Norge mente at ved små hendelser så fungerte dette greit. Det var ved de større hendelsene og ved flere sammenfallende hendelser utfordringen kom. Vi siterer informant 02 Brann NO som er illustrerende:

*Dette blir håpløst og forholde seg til da det er 110 sentralen sitter med den fulle oversikt og kan side forflytte. Å forholde seg til all denne informasjonen vil bli en veldig vanskelig oppgave samtidig som man skal håndtere den hendelsen man er på. Man blir spist av den hendelsen man er opptatt av og dermed mister fokus på alt annet rundt og hvordan man så bør organisere seg.*

Informant 01 Brann No understøtter dette og sier:

*Når man er ute på en hendelse så er det begrenset hva man greier å ha oversikt over og det kan være problematisk å kunne ha med seg masse utstyr som skal hjelpe meg i dette arbeidet. Det ville være en utfordring og ha oversikt spesielt hvis man fikk en hendelse nummer to.*



---

Informant 02 Brann No er ikke i tvil om at det å sitte inne på sentralen gir bedre kontroll og oversikt. Han sier:

*Det som forstyrrer de menneskelige mekanismene mest er synsinntrykk og hørselsinntrykk sier han. Når mennesker roper og skriker, og det er voldsomme inntrykk så blir man påvirket og dette gjør noe med stressnivået til den som skal foreta seg beslutninger. «Hvor rasjonell er man da?»*

Hvor større disse inntrykkene blir, jo mere konsekvent må man være for å holde kontroll over seg selv og hva man tenker. For flere slike inntrykk man får jo mere energi bruker man på å gjøre jobben hvor man er der og da. Men når man sitter inne på 110 sentralen får man ikke disse inntrykkene i like stor grad. Når brannvesenet ute kommer frem vil jo det dette avta inne på 110 og da vil man kunne bedre evne å tenke på neste skritt sier informant 02 brann No.

*«I ytterste konsekvens så kan dette gå utover liv og helse og resultatet av hendelsesforløpet.»*

Informant 05 Brann No peker på at ELS systemet fungerer slik at man bygger opp lederstøtte til den som leder ute. Slik fungerer dette systemet greit. Han sier:

*«Men det som man kanskje kan oppdages inne på 110 sentralen, er at innsatsleder kan bli overarbeidet og bli en propp i systemet»* sier han.

Slik mener informanten at 110 sentralen kan bidra med å bygge opp ledelsesapparatet ute. Informanten mener 110 sentralen kunne vært ett enda større ressurscenter en det som er tilfellet i dag. Informant 03 Brann NO viser også til ELS systemet og mener her den største faren er at til slutt er det en som styrer alt. Han sier:

*«Det går greit helt til kontrollspennet blir for stort. Og da begynner man å arbeide med helt andre oppgaver enn det som er relevant for håndteringen av hendelse»*

Flere av våre informanter fra brannvesenet i Norge mener at blir det for stort kan man like gjerne trekke seg tilbake. Dette for å ha best mulig overskudd, da det ikke er kapasitet til å gjøre alle disse valgene. For å avlaste kontrollspennet viser vår undersøkelse av politiet og hos brannvesenet i København at de er flinkere til å sende ut lederstøtte. Informant 01 politi No mener at sambandsbiten som egentlig er en enkel bit av håndteringen delegerer de til en på samme nivå tidlig i håndteringen. Han sier:

---

*«Dette avlaster meg betraktelig og jeg kan konsentrere meg om det som er viktig der og da»*

I København sender de tidlig ut på en større hendelse en overordnet vakt. Dette avlaster innsatsleder betraktelig. Videre kan de sende ut flere innsatsledere med forskjellig kompetanse for å ivareta vedkommende som allerede er på stedet. Slik bygger det ut lederkapasitet på stedet. Det som er overordnet her er at det er operasjonssentralen som har makt og myndighet til å beslutte dette.

#### **4.4 Samlokalisering og samvirke**

Vi spurte våre informanter om hvilke forventninger og utfordringer de hadde nå som nødsentralene til politiet og brannvesenet skal samlokaliseres. Alle våre informanter var veldig positive til sammenslåing og mente at dette vil styrke samvirke mellom politiet og brannvesenet. Men også at det vil kunne bli noen utfordringer. I Danmark opplevde vi at de skulle ønske at de satt i samme situasjon selv. De er ikke i dag samlokalisert med politiet. Vi stilte spørsmålet til informant 02 Brann DK om hvordan han så for seg sammenslåingen i Norge. Vi siterer:

*«Det blir en helt klar fordel. Det at dere i dag har fått denne muligheten gjør at dere bedre kan fatte tidskritiske beslutninger i samråd med politiet. Dette er en klar styrke. Det vi kanskje savner her er slik som det nå blir organisert i Norge.»*

Dette vil skape bedre koordinering og forståelse på de ulike nivåer. Og slik som det nå er tenkt organisert i Norge med operasjonsleder og vaktleder i samme sentral som skal koordinere hendelser vil det lett oppstå tidstap hvis disse ikke er på samme nivåer mener informant 01 Brann DK. Han sier:

*«Arbeider man sammen hver dag vil dette være en styrke.»*

Begge våre informanter i Danmark trekker begge frem at dette vil skape en god læringsarena, hvor man i stor grad vil kunne lære av hverandre. Dette vil helt klart bli en styrke i fremtiden.

Vi spurte Informant 02 Brann DK om hvordan han så for seg fremtiden i Norge hvis beslutningsmyndigheten blir liggende der den er i dag. Han svarte følgende:

---

*Det kan kanskje være effektivt når man snakker om mindre hendelser som ikke i like stor grad krever koordinering og samhandling. Det er tydelig og klart hvem som leder og fordeler arbeidsoppgaver. Men dette er vel også den eneste fordelen. Utfordringene kommer når man blir større og mere sentralisert. At hendelsene blir mere kompliserte og kompleksiteten øker. Da vil det bli vanskeligere å holde fast ved slik det er organisert i Norge i dag. Det fins ett kritisk nivå da det rett og slett blir for stort.*

Informant 01 Politiet No mener at utfordringen her er at beslutningsmyndigheten ligger på forskjellige steder. Han mener at dette vil bli ett forsinkelsesledd og man blir lite effektive og man mister dyrbar tid i beslutningsprosessen. Han sier:

*«Skal vi bli gode på krisehåndtering er det nettopp her vi har mye å hente. Det handler jo om å skape forståelse om hverandres arbeid i denne fasen og det vil jo kunne bli den store styrken ved en samlokalisering.»*

Han sier videre:

*Evner vi ikke dette vil jo dette få konsekvenser hele veien. At det er forskjeller det er akseptabelt da man har litt forskjellige arbeidsoppgaver i det daglige, men det at man ikke evner å organisere seg tilnærmet likt når man skal håndtere en krise, nei det forstår jeg ikke. Da kommer man bort i fra de grunnleggende krisehåndteringsprinsippene.*

Vi spør informanten om han kan utdype dette litt videre. Han svarte da følgende:

*Det er unødvendig at man ved en akutt krise må ta omveier og at dette er forsinkende i håndteringen av en hendelse. Linjene hos brannvesenet tar for langt tid. Og da er jo det store spørsmålet om man utnytter samlokaliseringen optimalt? Jeg mener at vi helt klart må utnytte det potensialet som kommer ved en samlokalisering optimalt.*

Vi spurte da videre informanten til om hvilke tanker han gjorde seg for å få til dette optimalt? Vi siterer:

*Brann og redningsvesenet bør tilnærme seg slik vi i politiet er organisert slik at man får en bedre effektivitet. Dette vil bedre også effektiviteten i hverdagen. Skal nødetatene jobbe godt sammen bør det være like kommandolinjer. Hvis man ikke evner dette klarer man ikke å oppnå intensjonen med samlokaliseringen. Sann som det er i dag er dette ikke optimalt. Den daglige driften er en ting men når det kommer til effektivitet under en hendelse bør man være så tilnærmet like som mulig.*

---

Våre informanter fra brannvesenet i Norge gir uttrykk for at de er veldig positive til en sammenslåing av nødsentralene. Men at det også vil kunne by på noen utfordringer.

Informant 06 Brann NO er vel den som er mest tydelig her og sier:

*«Det vil bli problematisk for politiet og ta inn over seg hvordan brann og redningsetaten jobber og er organisert.»*

Informant 03 Brann NO mener på at hvis vi skal utnytte samlokaliseringen bør vi gjøre som politiet. Vi siterer:

*«110 sentralen bør få full råderett over styrkene og kan disponere disse riktig.»*

Informant 02 Brann NO mener at slik som politiet er organisert vil være mere logisk for brann og redningsetaten også. Dette vil bli en klar styrke. Vi siterer han på følgende utsagn:

*«110 sentralen er nødt til å ha den nødvendige beslutningsmyndigheten. Hvis ikke oppnår vi ikke gevinsten med samlokalisering.»*

Informant 07 Brann NO mener at ved store enheter og regionale brannvesen blir samvirke og koordinering mye mere viktig fremover enn det som har vært tidligere. Og dette er vanskelig og krevende. Skal vi lykkes med dette tror informanten og vi siterer:

*«At nøkkelen til suksess er samarbeid med andre aktører. En ting som her må avklares mener han er hvor beslutningsmyndigheten skal ligge.»*

Kort oppsummert her viser våre funn at hvordan man organiserer seg er viktig for fremtiden. Våre informanter mener at klare roller, ansvar og en tydelig kommandolinje er sentralt nå som det blir større brann og redningsenheter. De mener at slik det er tenkt for fremtiden vil dette få innvirkning på kontrollspennet til den som leder og skal ta beslutninger. Og da vil man ikke utnytte fordelen med større enheter og heller ikke samlokaliseringen av nødsentralene.

## 5. Drøfting

I denne delen drøfter vi de ulike funn opp mot teori. I vår problemstilling retter vi søkelyset mot om det bør innføres ett operativt nivå med en indre ledelse på 110 sentralen. Dette for å avlaste innsatsleder brann da distriktene i dag vil bli større og faren for flere sammenfallende hendelser er stor. Hva kjennetegner en robust beredskapsorganisasjon? Vil man kunne utnytte samlokaliseringen mellom nødsentralene ved en omorganisering? Har kontrollspennet en avgjørende betydning for de beslutninger som fattes?

### 5.1 Organisering av robuste beredskapsorganisasjoner

Hver eneste dag i en eller annen kommune i Norges land rykker det ut en brannbil. Alle hendelser skjer i kommunene. Det er således kommunenes ansvar å sikre at man har en god beredskap. Brannvesenet i Norge kan ses på som en av de mest desentraliserte ressursene vi har. Det er en forventning i det norske folk at brannvesenet er robuste og tilstede når det trengs. Siden brannvesenet er så lokalt forankret er de ofte først fremme på ett skadested. Over tid har dette skapt tillit til brannvesenet i det norske folk. Ved tidligere organisering hvor brannvesenet hadde ansvaret i sin egen kommune kunne man se at utrykningsleder i stor grad fikk ut lederstøtte i overordnet vakt i en tidlig fase. Ikke rent sjeldent var denne også fremme først slik at han kunne organisere sine mannskaper ved ankomst. Dette kan ses på og ha vært en styrke der hendelsene var små og det bare kom en av gangen. Alle våre informanter fra brannvesenet i Norge trekker nettopp frem at lokalkunnskap og lokal forankring er en styrke med dagens organisering. Utfordringene som våre informanter peker på kommer når det blir større og mere komplekst, og fare for flere sammenfallende hendelser. Som våre funn peker på så kan ikke overordnet vakt være overalt. Dette vil i fremtiden kreve en helt annen systemforståelse og tilnærming til det man skal håndtere.

Brannstudien (2013) er helt tydelig på dette og vi viser til det innledende sitatet:

«En organisering som tilrettelegger for klare roller, ansvar og styringslinjer er en helt sentral forutsetning for at vi skal lykkes med videre utvikling av brann- og redningsvesenet».

Nå som norske brann og redningsvesen omorganiserer seg til større enheter er dette særdeles viktig for fremtidens beredskap. Som en av våre informanter sa: «*Jeg kan ikke være overalt.*

---

*Noen må avlaste meg på dette.»* En annen informant mener at den veien som DSB går i dag, henger ikke helt sammen. Det spriker litt. De ønsker større enheter og flere regionale brannvesen. Det vil i enkelte distrikt bli store kjøreavstander og hva hvis man har to store hendelser samtidig stilles det spørsmål om? Forskriftene sier at man skal kunne håndtere flere hendelser samtidig. Da legger man opp til at innsatsleder ikke nødvendigvis må være på stedet for å lede. Han må kunne lede uansett hvor han er. Da er jo spørsmålet som en informant stiller om den operative rollen har utspilt sin rolle slik den fungerer i dag, når vi begynner å få så store enheter? Men pr i dag ser ikke en informant hvordan 110 sentralen skal fungere som en operasjonssentral. Da gjør man noe med myndighetsrommet som er veldig tydelig i loven mener han.

Hva sier egentlig loven om dette? I veilederen for nasjonalt sambandsreglementet beskrives det at «operatøren kan overstyre hendeshåndteringsverktøyet dersom liv og helse ikke er truet eller hvis operatøren sitter inne med informasjon som gjør valget fordelaktig i forhold til nødstilte». Videre står det beskrevet i brann og eksplosjonsloven § 4-6 følgende at: «Nødalarmringssentralen er ansvarlig for alarmering og utkalling av tilstrekkelig innsatsstyrke og overordnet vakt». Det dette forteller oss er at sentralene er ansvarlig for utalarmering av tilstrekkelig styrke, og at operatøren kan overstyre det som på forhånd er angitt i beslutningsverktøyet. Men herunder hersker det ingen tvil om hvor ansvaret under en hendelse egentlig ligger. Det står beskrevet i § 4-10 Overordnet innsatsledelse at «Overordnet ledelse av brannvesenet under innsats ivaretas av brannsjefen eller overordnet vakt. Der overordnet vakt ikke er etablert, jf. § 5-6, og brannsjefen eller dennes stedfortreder ikke er tilgjengelig, ivaretas brannsjefens myndighet av utrykningsleder».

Her er det tydelig at utrykningsleder er den som leder hendelsen, og har øverste myndighet frem til overordnet vakt er til stede eller sier at han tar over hendelsen. Spørsmålet man her kan stille seg er hva man mener med overordnet ledelse under en innsats? Vil det si å lede den taktiske innsatsen ute på ett skadested? Klare ansvarsforhold er en forutsetning for å lykkes med en krisehåndtering beskriver Fimreite et al, (2011). Er dette klare ansvarsforhold? Ser man mot samvirkeprinsippet beskriver dette at det settes tydelige krav til at aktørene har ett selvstendig ansvar for å sikre best mulig samvirke. Her vil jo operatøren på en 110 sentral spille en sentral rolle tidlig i fasen. Engen et al, (2016) beskriver at i en krisesituasjon er det behov for å koordinere og samhandle mellom de ulike nivåer og på tvers av beredskapsorganisasjoner. Skal man lykkes i håndteringen av store og komplekse

---

hendelser samt flere sammenfallende hendelser er effektiviteten mellom de ulike nivåer en suksessfaktor. Her blir samspeillet mellom operativt og taktisk nivå viktig.

Det anbefales at de ulike beredskapsorganisasjoner inndeles i ulike nivåer beskriver Lunde (2014). Det er «avgjørende for god og effektiv beredskapsledelse at overordnet nivå gir fra seg nødvendig myndighet og frihet til å ivareta egne ansvars og arbeidsoppgaver». Og det er jo nettopp dette en av våre informanter beskriver når han påpeker i hans distrikt har de delegert myndighet til 110 sentralen og hvor han sier:

*«I vårt distrikt har vi gjort noe med det og gitt 110 sentralen veldig stor myndighet i forhold til varsling av riktige ressurser og koordinering. Dette har fungert veldig bra».*

Ser man her mot hva ledelse innebærer så skal jo denne få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål beskriver Jacobsen og Thorsvik (2007). Dette betyr jo at man delegerer ulike ansvarsforhold til de ulike nivåer for å oppnå best mulig resultat. I politiets organisering er man tydelig på dette. Her har politimesteren delegert beslutningsmyndighet til operasjonssentralen og ansvaret er tydelig fordelt. Her er det et klart og tydelig skille mellom operativt og taktisk nivå. Noe som også våre funn i Danmark fortalte oss. Det som her kunne oppfattes som ett problem var at operativt nivå kunne komme til å detaljstyre på taktisk nivå. I Danmark var de tydelig på at hvis man skulle tilføre leder kapasitet så medførte dette at det var forskjellige roller og ett tydelig hieratisk system. Den operative lederen hadde ansvaret for å følge opp innsatsleder brann ute. Han skulle fungere litt som djevelens advokat og stille det kontrollerende kontrollspørsmålet.

Da blir det slik som Lunde (2014) beskriver at det operasjonelle nivået har en veldig viktig rolle og skal utgjøre et bindeledd mellom det strategiske og taktiske nivået. Han beskriver også at dette nivået skal fungere som djevelens advokat å påse at de som leder innsatsen ute følger de føringer som det strategiske nivået har lagt til grunn. I brann og redningsetaten er det jo brannsjefen eller hans stedfortreder som er på både taktisk, operativt og strategisk nivå. Og det kan synes problematisk at en person skal ivareta alle disse roller. Det er da man kan se til både organiseringen i København og hos politiet at dette kanskje er bedre ivaretatt. Det operasjonelle nivået skal støtte med ressurser, kompetanse, koordinere og kommunikasjon opp mot de andre beredskapsorganisasjoner som er involvert i håndteringen av hendelse beskriver Lunde (2014 s 81).

---

Hvordan bør så brann og redningsetaten organisere seg med tanke på fremtidens utfordringer? Er det bra slik det er i dag eller er det tid for å tenke nytt? Selve strukturen skal styre hvordan man skal samordne sine aktiviteter og ressurser for å nå de målsettingene som settes. For brann og redningsvesenet handler dette om å ivareta de fire grunnleggende beredskapsverdiene som er mennesker, ytre miljø, økonomiske verdier og omdømme. Ser man til de strukturelle dimensjonene som Kaufmann og Kaufmann (2009) så uttrykker disse brann og redningsetatens indre egenskaper. Ved å utnytte formalisering kan brannvesenet benytte regler, rutiner og standardprosedyrer i erkjennelsesfasen under krisehåndteringen. Dette er det stor sannsynlighet for at vil bli ett større behov, nå som enheten blir større. Dette trekkes også frem i våre funn hvor det blir sagt at det er fullt mulig å implementere dette inne på 110 sentralen.

Alle kan ikke gjøre alt. Det er derfor vi har en organisasjonsstruktur. Både teori og våre funn er tydelig på dette. Arbeidsdelingen skal fordele arbeidsoppgaver på ulike stillinger og roller. Her vil spesialisering spille en stor rolle. Det trekkes også frem av våre funn at overordnet vakt ikke kan være overalt. Det bringer oss inn på samordningen av de ulike roller i brann og redningsetaten. Det vil være forskjell på hvem som har fått tildelt formell myndighet eller ikke. I små enheter vil ikke dette skillet være så avgjørende viser våre funn. Men nå som man går mot større enheter vil den horisontale myndigheten måtte bli fordelt på flere nivåer i brann og redningsetaten. Her vil kontrollspennet den enkelte leder har, ha betydning for hvorvidt man kan se om det er en vertikal eller horisontal struktur. Vi drøfter kontrollspennet mer inngående senere i oppgaven.

Sentraliseringen vil så fortelle oss hvor beslutningsmyndigheten bør ligge. Med dette perspektivet vil brannvesenets struktur og systemer ha betydning for hvordan man takler fremtidens utfordringer. Videre kan man se at kontekstdimensjonene uttrykker en mer helhetlig sammenheng for brann og redningsetaten. Her kan vi se mot politiet og også hos brannvesenet i København hvor det er klart definert hvem som har de ulike roller. Operasjonslederen hos politiet har som ansvar å følge opp det som er besluttet på høyere nivå. Det samme kan sies om organiseringen i København. Dette er på forhånd formalisert igjennom rutiner og prosedyrer. Det er en klar arbeidsfordeling og det er heller ingen tvil om hvem som har myndigheten på de ulike nivåer. Det understøttes også av Lunde (2014) som beskriver at det blir ett stort behov for mer spesialisering og koordinering på grunn av flere samtidige hendelser. Og dette er viktig å få til også i fremtidens organisering av brannvesenet i Norge viser våre funn.



---

Hva kjennetegner så en robust beredskapsorganisasjon? Weick og Suthcliffe (2012)

beskriver at hvis man ser på noen suksesskriterier for det som kan kjennetegnes som robuste beredskapsorganisasjoner så er kapasitet i organisasjonen til å håndtere det uventede veldig viktig. I brann og redningsetaten kan man si at dette fungerer så lenge man kun har en hendelse og forholde seg til. Her vil ELS systemet kunne brukes effektivt ute på en hendelse hvor man i stor grad fordeler arbeidet.

Her viser våre funn at det er ingen som påser og følger opp overordnet vakt ute. En av informantene i Danmark sa at det kunne sitte langt inne å erkjenne at det var ham selv som var en propp i systemet. Da var det greit og ha en som fulgte opp. Weick og Suthcliffe (2012) beskriver også dette. Man bør ikke forenkle for mye. Man må evne og belyse hendelsen fra flere sider og få en felles forståelse av det som skjer der ute. Det som her synes viktig er at innsatslederen bør ha oppmerksomheten rettet mot det som skjer der og nå. Dette trekkes også frem av vår informant fra politiet at noen ganger er det veldig vanskelig å forholde seg til innsatsleder brann. Her er det godt synlig at han har for mange arbeidsoppgaver.

Fremtidens brannvesen må være motstandsdyktig og robust. Det må være kapasitet til å håndtere uventede ting og også sammenfallende hendelser. Det kan være for eksempel i form av lederstøtte. Som våre funn viser kan overordnet vakt rykke inn på 110 sentralen. Det som kan synes problematisk her er slik som de beskrev i København. Indre befal kommer for sent inn i hendelsen og må bruke unødig tid på å sette seg inn i alt som foregår. Slik kan det synes at politiet er bedre organisert da beslutningsmyndigheten allerede ligger hos operasjonsleder. Men politiets form for organisering er at de innfører enda ett ledd. Dette leddet er ikke vanlig under ordinære hendelser. Det vil ikke ha en støttende funksjon til operasjonslederen sier vår informant i fra politiet. Dermed så avviker deres form for organisering under kriser fra nærhet og likhetsprinsippet. Man må evne og bruke de som daglig sitter i de forskjellige roller og deres kompetanse.

En hierarkisk beslutningstaking kan ses på som treg og det er ikke alltid øverste leder har nok info når hendelsen er ett faktum. Inne på sentralene vil man sitte med førstehåndsopplysninger og det vil være forsinkende hvis man hele tiden må henvende seg til en leder på høyere nivå. Dette viser også våre funn fra våre informanter som ett stor problem med hvordan brann og redningsetaten er organisert i dag. Man må kjenne sine ressurser og

---

bruke intensjonsbasert oppgavefordeling for å kunne betegnes som en robust beredskapsorganisasjon mener Weick og Suthcliffe (2012)

## 5.2 Beslutningsprosessen

I mange tilfeller kan man høre: *Hvorfor sendte dere så mye ressurser? Vi tok jo den brannen med en gang.* Vi stiller spørsmålet om det hadde vært motsatt: *Hvorfor sendte man ikke flere ressurser i starten?* Brannvesenet har en høy tillit hos befolkningen. Ofte står det å lese at brannvesenet kjempet en hard kamp mot flammene, men de kunne ikke hindre at bygget brant ned. Under intervjuer blir det sagt av overordnet vakt for eksempel at vi har store styrker på stedet for å hindre videre spredning. Det som det her ikke blir sagt noe om er når de store styrkene faktisk er på plass for å bekjempe brannen. En av våre informanter sier jo at en av jobbene til «110 operatøren er å danne seg ett mest mulig riktig bilde av hva som skjer i andre enden.» Han sier videre at «enten sendes det for lite eller for mye ressurser, men det kan aldri gjøres på noen annen måte.» Han stiller da spørsmålet om det er verre å gjøre denne feilen enkelte ganger, enn hvordan tilfellet ville vært motsatt. I den delen av forskriftene som beskriver 110 sentralen står det beskrevet at denne skal ut alarmere riktig, raskeste og tilstrekkelige ressurser. Og det som da blir inntresant er når informanten stiller følgende spørsmål og vi siterer:

*«Men hva er tilstrekkelig ressurs? Det står det ingenting om.»*

Her kan man som Lunde (2014) beskriver å tilnærme seg dette ved å bruke potensialbasert ledelse. Denne skal som tidligere nevnt sikre at man jobber proaktivt og fremtidsrettet. Når det kommer melding om en ny hendelse inn til 110 sentralen er formålet å styre denne i riktig retning. Den situasjonsforståelsen som operatøren får, skal sette i gang prosesser som skal forhindre og begrense skadepotensialet. Mye av denne jobben kan være gjort på forhånd ved at man har opparbeidet gode planer og prosedyrer. Denne måten å tenke på skal hjelpe oss med å definere konsekvenspotensialet til hendelsen vi står ovenfor.

Ser man da til Lunde (2014) som beskriver det moderate overreaksjonsprinsippet så sier han følgende:

Vi skal alltid og så tidlig som mulig forsøke å gjennomføre ressursmobilisering av ett slikt omfang at vi er sikre på at vi har tilgjengelig overkapasitet på viktige ressurser, og vi skal alltid gjennomføre risikoreduserende tiltak som kan forhindre eller redusere konsekvensene

---

av en beredskapssituasjon selv om dette ikke anses tvingende nødvendig på beslutningstidspunktet.

(Lunde (2014, s, 46)

Flere av våre informanter mener at det blir håpløst å forholde seg til dette slik det er i dag. Det tar for lang tid og en av informantene sier jo at det er 110 sentralen som sitter med førstehåndsopplysninger. Det er ikke bestandig at denne informasjonen blir korrekt videreformidlet, og dette kan hindre raske beslutninger. En annen informant sier:

*Det å vekke meg klokken to om natten for å ta disse beslutningene, det blir jo helt skivebom. Jeg har jo mer en nok med å komme seg opp av sengen og vet jo ikke hva det er snakk om. Det er 110 sentralen som sitter på disse opplysningene.*

Dette bringer oss inn på ideer om rasjonalitet som Jacobsen og Thorsvik (2007) beskriver. Hvis en person som blir vekket midt på natten skal styre alt vil en konsekvens av arbeidsdeling og spesialisering gjøre at noe av informasjonen blir lagt vekt på, mens annen og kanskje også viktig informasjon ikke blir hensyntatt. Her må vedkommende vurdere situasjonen og hvilke utfordringer som kan forekomme. Man må se på løsninger og hvilke konsekvenser de ulike beslutninger kan medføre. Og det sier seg selv at dette er krevende og gjøre på andrehåndsoopplysninger.

Kahnemann (2012) sier at ledere bruker sine kognitive og sosiale ferdigheter under en krisehåndtering. Innsatsmannskaper handler ofte intuitivt som Kahnemann beskriver som gjenkjenning. Lederen må derfor være mere rasjonelle, proaktive og analytiske sier han. Når lederen blir påvirket av stress blir beslutningene dårligere eller de uteblir helt. Og ikke foreta en beslutning er også ett valg. Derfor har god ansvarsfordeling i organisasjonen mye å si for selve håndteringen og som Lunde (2014) da beskriver vil en tilpasset analytisk planleggingsprosess vil kunne sikre en rasjonell og logisk respons.

Kriseforsker Bjørn Bakken beskriver i en artikkel publisert av Sigrid Folkestad for NHH Bulletin fra 2012 at de som er lite intuitive fungerer dårligst i krisesituasjoner. Han peker i denne artikkelen på ett sentralt poeng at kriser gir helt spesielle utfordringer, men at dette forutsetter at man har god erfaring. Kahnemann (2012) mener at intuisjon er direkte farlig. Han mener at det å være analytisk fører til de beste beslutninger. Han advarer mot bruk av heuristikker og mener at ledere generaliserer på bakgrunn av begrensede erfaringer og stoler på den tilgjengelige informasjonen når beslutningen tas. Som tidligere nevnt og som våre informanter peker på som ett problem, så skal den som leder innsatsen basere seg på

---

andre h nsopplysninger. Dette kan synes problematisk. Men i artikkelen kritiserer Gigerenzer måten Kahnemann tenker på og mener at bruk av heuristikker kan gjøre vanskelige beslutninger mindre kompliserte. Men som Klein da blir sitert på i denne artikkelen så mener han at en erfaren beslutningstaker raskt og intuitivt vil se for seg hva som bør gjøres. Og da kan man etter hvert gå mere analytisk inn i vurderingene å analysere de effektene som er satt i gang for å håndteres situasjonen.

Ser man da til konsekvenspotensialet som Lunde (2014) beskriver så kan 110 sentralen gjøre noen tidlige vurderinger og handle ut fra intuisjon og erfaring. Er det personer i bygget? Er det spredningsfare? Er det store verdier i bygget? Ut alarmerer man ressurser fra denne vurderingen vil man mest sannsynligvis varsle flere enheter i f rsteinnsatsen. Og da er man inne på det som Johnsen og Eid (2006) beskriver som vår evne til å oppfatte kritiske forhold. Har man på forhånd gjort seg noen tanker rundt dette vil det kunne løse oppgavene bedre. Her kan kommando, kontroll og formell myndighet være lagt til 110 sentralen for å koordinere og kontrollere tilgjengelige innsatsfaktorer og iverksette de beslutningsfullmakter som foreligger.

En av våre informanter undrer seg, hvorfor blir ikke dette gjort? Det er allerede utarbeidet samarbeidsavtaler og gjensidig slukkebestand i mange distrikter og det kan nedfelles i rutiner og prosedyrer. Her er det viktig å kunne bygge opp en felles forståelse mellom operativt og taktisk nivå. Noe som vil kunne lette samhandlingen. Her kan det vises til rasjonell-analytisk tenking hvor man systematisk jobber etter prosedyrer som bygger på tidligere erfaringer og logikk. Men i en krisesituasjon hvor informasjon hurtig må bearbeides må man også ta i bruk heuristisk- intuitiv tenking. Her bruker man skjønn og noen innarbeidede rutiner for å løse problemet. For å evne og håndtere det komplekse må man ta i bruk kreativ innovativ tenking. Her bruker man nye utradisjonelle løsninger og beslutningene tas uten forhåndsdefinerte løsninger. Når den første fasen legger seg kan man ta i bruk den normative modellen. Da har man full oversikt og kan ta beslutninger for å få ett best mulig resultat. De deskriptive modeller er de dagligdagse beslutningene. Her har man ikke helt kontroll over de valgmuligheter man har og velger det som er godt nok. Ved og ta i bruk intuitive modeller så har man høy grad av kunnskap og erfaring. Valgene er godt overveide og løsninger er prøvd ut f r de blir iverksatt beskriver Johnsen og Eid (2006).

Hvis man ser til artikkelen som kriseforsker Bjørn Bakken har uttalt seg i, så kan brann og redningsetaten benytte seg av flere av disse modellene. 110 sentralen vil bli større og således

---

få god erfaring i å håndtere flere komplekse og sammenfallende hendelser. Man handler først intuitivt basert på erfaringer og varsler ut ressurser fra førstehåndsopplysninger. Man bruker så konsekvensanalysen i dette arbeidet for å finne ut om det er tilstrekkelig ressurser som er varslet ut. Her ser man at system 2 tar over for system 1. Inne på 110 sentralen vil det sitte flere personer som skal ivareta disse oppgavene. Som tidligere nevnt fra våre informanter kan ikke innsatsleder brann gjøre den vurderingen på andrehåndsopplysninger. Da skaper man problemer og blir hengende etter fordi 110 sentralen ikke har den formelle beslutningsmyndigheten. Da blir utgangspunktet at de første enheter fremme kunne verifisere at den hendelsen langt fra var så alvorlig som konsekvenspotensialet ble beskrevet. Da kan man avbryte ressurser og stanse utrykningen på de øvrige enheter. Og slik er det også i de fleste tilfeller, men skal vi kunne håndtere store komplekse hendelser er dette noe vi må akseptere mener Lunde (2014).

Ser vi mot hvordan dette er organisert hos politiet og hos brannvesenet i København så ser vi at dette i større grad er ivaretatt med delegert beslutningsmyndighet til sine respektive sentraler. Som disse informantene selv uttaler så kan man inne på sentralene avlaste den som skal lede den taktiske innsatsen. Ser man så mot krisehåndteringsfasene så er det 110 sentralen som først må erkjenne hva som skjer og må foreta de første tidskritiske beslutninger.

### 5.3 Kontrollspenn

Hva har kontrollspennet å si for de beslutninger som foretas av ledere i brannvesenet? Vår undersøkelse viser at det fungerer greit slik man er organisert i dag når det kommer til mindre hendelser. Dette er også det Weiseth og Kjeserud (2007) beskriver, det synes at de små hendelsene stadig kommer under bedre kontroll. Det er når de større komplekse hendelsen kommer og ikke minst flere sammenfallende, at utfordringene kommer. En informant påpeker at det som forstyrrer de menneskelige mekanismene mest er syn og hørsels inntrykk. Når mennesker roper og skriker og det er voldsomme inntrykk så blir man påvirket og dette gjør noe med stressnivået til den som skal foreta beslutninger. «*Hvor rasjonell er man da?*» spør han. Flere av våre informanter opplyser at når man rykker ut til en stor hendelse, blir man spist av den hendelsen man håndterer. Man er således ikke i stand til å koordinere og lede eventuelt andre situasjoner som kan oppstå. Det er lett å se at dette i fremtidens brann og redningsvesen er å se på som en reel utfordring. Da med tanke på at

---

brannvesenet rundt forbi i det ganske land omorganiserer seg og går mot større organisasjoner. Fremtidens brannvesen vil dekke større områder og det gir innsatsleder brann ett større område og dekke en tidligere. Og som det blir sagt fra en informant vil ikke innsatsleder brann kunne være over alt. Han må kunne lede der han er. Her vil utrykningsledere lokalt må ta ett mye større ansvar for å lede den taktiske innsatsen i fremtiden hevdes det.

Ser man til ELS systemet så er tanken bak dette at det skal avlaste kontrollspennet til den som leder innsatsen. Ved små hendelser og kun en hendelse vil dette fungere greit viser våre funn. Men det er noen utfordringer peker en informant på. Ett ELS system fungerer slik at man bygger opp lederstøtte til den som leder ute. *«Men det som man kanskje kan oppdages inne på 110 sentralen er at innsatsleder kan bli overarbeidet og bli en propp i systemet»* sier det. Den største faren med dette systemet i dag er at det til slutt er en som styrer alt. *«Det går greit helt til kontrollspennet blir for stort»* sier en informant. Informanten opplyser at under starten av en hendelse er det begrenset kapasitet og at han i stor grad er uten evne til å lede på operativt nivå.

Men selv med en tydelig ledelse og koordinering av ressursene er det klare begrensninger i kontrollspennet eller ledelseskapasiteten til den som leder innsatsen. Kontrollspennet forteller oss hvor mange oppgaver en leder vil greie å ha kontroll på. Men det er igjen avhengig av hvor tidskritisk oppgavene er eller hvor mye en må styre en underordnet. Kahnemann (2012) mener at i praksis varierer det mye og i sammenheng med kriseledelse og tidskritiske hendelser, så håndterer man kun en hendelse av gangen og fordeler arbeidet i større grad. Men som Jacobsen og Thorsvik (2007) sier, har man erfarne mannskaper som kan sine oppgaver godt kan man øke kontrollspennet. Det blir mindre behov for direkte tilsyn.

I fremtiden kan man anta at store 110 sentraler vil håndtere mange komplekse og sammenfallende hendelser og således vil få stor erfaring i nettopp dette. Her blir organisasjonsstrukturen under en innsats viktig og man må være oppmerksom at man ikke får for mange oppgaver, går i overload og blir en propp i systemet som Mattsson og Ericsson (2015) skriver. I København sier en av informantene at han opplever at den indre ledelse stiller det kontrollerende kontrollspørsmålet og således vil kunne følge opp i større grad. Får man ikke svar på det man spør om sendes det ut lederstøtte uansett hva innsatsleder vil mene om dette. Han trenger heller ikke tenke på om det skulle komme en sammenfallende

---

hendelse. Slik de er organisert er det kapasitet i deres organisasjon til å ivareta dette. Det samme sier vår informant fra politiet. Tidlig i en fase delegeres det ansvar nedover slik at mine oppgaver blir avlastet. Dette kan minne om hvordan ELS systemet er bygd opp. Den store forskjellen her er at innsatsleder som leder en innsats, ikke trenger å tenke hendelse nummer to. Dette ivaretar operasjonssentralen ved å bygge ut leder kapasitet.

En av informantene sier at «*Slik som forskriftene er i dag er det noen som sier det er umulig å få til, men det er jo bare tull*». Man kan ha brigadesjef/ innsatsleder som dekker den regionen osv. sier han. Det som er styrken med en slik organisering er at man kan få flere ledere raskt til ett stort og komplekst skadested. Dette handler jo om beredskapsplanlegging og organisere seg for det uventede sier han. Og det er inne på 110 sentralen dette best kan koordineres. Man avlaster den som leder en innsats ute. Våre funn viser at 110 sentralen således bør bidra med å bygge opp ledelsesapparatet ute og 110 sentralen kan være ett enda større ressurscenter en det som er tilfellet i dag.

#### **5.4 Samhandling og samvirke**

Hvilke gevinster vil man få når 110 sentralen skal samlokaliseres med politiets operasjonssentral? Og hvilke utfordringer vil kunne oppstå? Våre informanter gir uttrykk for at de er veldig positive til en sammenslåing av nødsentralene. Men at det også vil kunne by på noen utfordringer. Det anbefales at de ulike beredskapsorganisasjoner inndeles i ulike nivåer. Kommunikasjonen og koordineringen blir under en krisehåndtering oppfattet som komplisert og utfordrende beskriver Lunde (2014). En informant sier at dette vil skape bedre koordinering og forståelse på de ulike nivåer. Men slik som det nå er tenkt organisert i Norge med operasjonsleder og vaktleder i samme sentral som skal koordinere hendelser vil det lett oppstå tidstap hvis disse ikke er på samme nivåer. Ser man til hensikten med samvirkeprinsippet så settes det tydelige krav til at aktørene har ett selvstendig ansvar for å sikre best mulig samvirke. Her beskriver Engen et al, (2016) at i en krisesituasjon er det behov for å koordinere og samhandle mellom de ulike nivåer og på tvers av beredskapsorganisasjoner.

Så hvordan skal man møte dette? Skal man lykkes i håndteringen av store og komplekse hendelser samt flere sammenfallende hendelser er effektiviteten mellom de ulike nivåer en suksessfaktor. Dette vil skape bedre koordinering og forståelse på de ulike nivåer. Og slik som det nå er tenkt organisert i Norge vil det lett oppstå tidstap hvis disse ikke er på samme

---

nivåer sier en informant. Gevinsten her er at arbeider man sammen hver dag kan dette være en styrke. Det trekkes frem i våre funn at dette vil skape en god læringsarena hvor man i stor grad vil kunne lære av hverandre. Dette vil helt klart bli en styrke i fremtiden.

Det beskrives av Fimreite et al (2011, s. 15) «at lederens rolle er sentral, men også hvordan den øvrige organisering er sammensatt». Samordning pekes her på som en utfordring. Ikke bare ved tidskrisiske beslutninger, men også med nødvendig gjennomføring av tiltak. Lunde (2014) sier at skal man lykkes i håndteringen av store og komplekse hendelser samt flere sammenfallende hendelser er effektiviteten mellom de ulike nivåer en suksessfaktor. Vår informant i politiet mener at hvis man ikke evner dette vil jo dette få konsekvenser hele veien og da fravike fra de grunnleggende krisehåndteringsprinsippene. Han sier videre at utfordringen er at beslutningsmyndigheten ligger på forskjellige steder. Han mener at dette vil bli ett forsinkelsesledd og man blir lite effektive og mister dyrbar tid i beslutningsprosessen. Skal vi oppnå intensjonen med samlokalisering handler det om forståelse for hverandres arbeid. Da blir det som en annen informant peker på, at det kan bli problematisk for politiet og ta innover seg hvordan brannvesenet jobber og er organisert. Og når politiets informant peker på at linjene i brannvesenet i dag tar for lang tid. Da kan man jo stille spørsmålet: Utnytter man da samlokaliseringen optimalt? En av informantene fra brannvesenet mener at slik som politiet er organisert vil være mer logisk for brann og redningsetaten også. Dette vil bli en klar styrke. Da vil vi kunne utnytte samlokaliseringen optimalt sies det.

Og da blir det som Lunde (2014) beskriver at i dette ligger det mange oppgaver som skal løses. Her sier organisasjonsstrukturen noe om hvordan man fordeler oppgaver (spesialisering) og ansvar (koordinering) i organisasjonen. Denne bør bygges opp hierarkisk og med ulike ledernivåer. Dette fordi at det under en krisesituasjon ikke er tid og anledning til å bruke unødvendig tid på omfattende beslutningsprosesser. Dette beskrives også av Justis og beredskapsdepartementet (2003-2004):

Rask og riktig håndtering fra nødetatene hver for seg og samlet, og deres effektivitet overfor eventuelle øvrige aktører, kan være avgjørende for en hendelses forløp og resultat. Tidsfaktoren er av vesentlig betydning for å redde liv, samt å verne natur, miljø og verdier.

(St.meld.nr. 39 Samfunnsikkerhet og sivilt-militært samarbeid, s. 75)



---

Får man til dette blir det en helt klar fordel sier en informant fra Danmark. Muligheten til å fatte tidskritiske beslutninger i samråd med politiet vil bli en styrke. Og når informanten fra politiet sier at brann og redningsvesenet bør tilnærme seg slik politiet er organisert vil man få en bedre effektivitet understreker han dette. En informant mener at ved store enheter og regionale brannvesen blir samvirke og koordinering mye mere viktig fremover enn det som har vært tidligere. Og dette er vanskelig og krevende. Skal vi lykkes med dette tror informanten at nøkkelen til suksess er samarbeid med andre aktører. En ting som her må avklares mener han er hvor beslutningsmyndigheten skal ligge. Men politiets informant mener at det ikke byr på problemer at brann og redningsetaten kan organisere seg slik. Det er bare og delegere beslutningsmyndighet og mandat slik som det er hos politiet. Den daglige driften er en ting, men når det kommer til effektivitet under en hendelse bør man være så tilnærmet like som mulig. Slik ivaretar man de grunnleggende krisehåndteringsprinsippene. 110 sentralen bør få full råderett over styrkene for å kunne disponere disse riktig sier en annen informant.

Slik kan vi se at det operasjonelle nivået har en viktig rolle. Det litt mere tilbaketrunkne nivået som skal utgjøre ett bindeledd å sikre samhandling mellom det strategiske og taktiske nivået. Ved å ha brannsjefens myndighet kan dette nivået påse at de som leder innsatsen ute følger de føringer som det strategiske nivået har lagt til grunn. Da vil man i stor grad tilpasse seg politiets organisering. Og også slik de har organisert seg i København.

Det nevnes av våre informanter i Danmark at de skulle ønske de hadde vært organisert slik som Norge nå gjør. Ligger de rette beslutningsfullmakter til grunn vil man kunne effektivisere kriseforløpet i stor grad. Og her kan også konsekvenspotensialet trekkes frem ved at operasjonsleder hos politiet og vaktleder på 110 sentralen i mye større grad kan ta beslutninger sammen. Det at man sammen kan se potensialet i en hendelse og sende raskeste og tilstrekkelig med ressurser. Møter man på samme nivå vil dette være en stor gevinst ved samlokaliseringen. Og da møter man det som Mulford og Rogers (1992) beskrev at «koordinering som en prosess hvor to eller flere organisasjoner skaper/bruker beslutningsregler som er utformet med sikte på kollektiv opptreden i ett eller flere handlingsmiljøer» (Repstad 2004 s 24). Man skaper felles mentale modeller og større situasjonsbevissthet på det som skal håndteres der og da. Hvis 110 sentralen hele tiden må henvende seg til en leder ute. Som kanskje allerede har nok å gjøre, ja da vil det lett oppstå tidstap. Dette bør kunnes unngå med små grep.

---

## 6. Konklusjon

I en artikkel publisert av Kvilde i Østlandets blad 18. Februar 2017 kommenterer brannsjef i Follo brannvesen IKS følgende: «110 sentralen er vår livsnerve. Skulle noe feile der vil det gå ut over vår tjeneste og visa versa. Det er viktig at disse to går overens». Disse ordene som her er uttalt viser 110 sentralen sin viktighet og rolle i hvordan brann og redningsetaten er organisert. Hvor viktig denne førstekontakten er ut mot de som er nødstilte og hvor viktig det er å sette i gang de riktige prosesser, følge dem opp og ikke minst ta imot nye utfordringer og iverksette nye tiltak. Og nå som det blir større brann og redningsenheter og færre 110 sentraler er dette noe vi må ta høyde for kommer til å bli den nye hverdagen. I vår problemstilling stilte vi følgende spørsmål:

**Bør brann og redningsetaten organisere seg slik at man får en rolle med indre befal som leder på operativt nivå?**

Brann- og redningsvesenet må også tilpasse seg en verden i endring. Vi har beskrevet brannvesenet sin tilstedeværelse i kommuner rundt forbi. Lokalkunnskap er blitt trukket frem som en stor styrke og denne har vist seg ved flere anledninger er helt avgjørende for å ivareta de utfordringer som måtte komme. Og slik kan vi si at brann og redningsetaten har fått en høy tillitt i befolkningen. Men det er når det blir større og mere komplisert utfordringene kommer. Vår undersøkelse har vist at det å ha en tydelig organisering er viktig for å møte fremtidens utfordringer. En organisering som tilrettelegger for klare roller, ansvar og styringslinjer. Vi støtter brannstudien i dette og mener at dette er en helt sentral forutsetning for fremtiden.

Innledningsvis stilte vi spørsmål ved brannstudien og Weiseth og Kjeserud (2007) når de beskrev at ledere ikke har erfaring i eller kompetanse til å håndtere store komplekse hendelser. Vi har ikke drøftet kompetanse i denne oppgaven, men vår oppgave viser helt klart at en sentral faktor er å delegere ansvar i større grad og tilrettelegge for klare roller. Denne oppgaven har vist at med dagens organisasjonsstruktur, så har ikke brann og redningsetaten kapasitet til å takle de store hendelsene. Det hjelper ikke hvor dyktig en innsatsleder er når han også som øverste operative leder har ett kontrollspenn som er helt sprengt. Ingen vil kunne ha kapasitet til å håndtere en stor hendelse med flere sektorer, samarbeid med 110 sentralen og være brannvesenet representant i ILKO. Samtidig vil det kanskje komme flere sammenfallende hendelser. En omorganisering og tydelig fordeling av

---

arbeidsoppgaver vil kunne gjøre denne jobben lettere og avlaste den enkelte leder på høyt og lavt nivå betraktelig. Ved å legge til rette for dette vil man ved lokalsamfunnets tydeligste forebyggende og beredskapsmessige kraft møte disse utfordringene.

Det er ikke bare brann og redningsetaten som er ett kommunalt ansvar. Enhver kommune er også pålagt å ha en varslingstjeneste. Det følger av brann- og eksplosjonsvernloven § 16 om at sentral tilsynsmyndighet kan pålegge en kommune å etablere en nødalarmeringsentral for mottak av meldinger om branner og andre ulykker innen en fastsatt region. Denne regionen kan omfatte flere kommuner. De kommunene som omfattes av den fastsatte regionen, plikter å knytte seg til nød-alarmeringssentralen.

I disse dager når det organiseres større 110 enheter med selvstendig styre, anbefales det flere steder at brannsjefen ivaretar styreverv for de kommunene som har dannet ett interkommunalt selskap. Brannsjefen er den som har det formelle ansvaret for brann og redningsetaten. Det samme kan ses hos politiet hvor politimesteren sitter med den formelle myndigheten. Forskjellen her er at politimesteren har delegert denne beslutningsmyndigheten ned til sin egen operasjonssentral. Dette skaper større likhet for politiet over det ganske land. Dette ivaretar også at håndteringen av en hendelse blir ivaretatt på ett lavest mulig nivå. Slik bør det også være hos brann og redningsetaten.

Cecilie Daae beskriver 110 tjenesten som en operativ enhet. Skaper man klare rollefordelinger får man fokus ved å begrense hva de enkelte arbeidsoppgaver er. Organisasjonsstrukturen virker da koordinerende når de ulike nivåer har spesialiserte oppgaver. Atferden samkjøres og det vil i de fleste tilfeller gjøre at organisasjonen presterer bedre enn en samling av enkelt individer. Og til slutt vil dette skape stabilitet. Faste rammer og oppgaver gir en arbeidshverdag som er forutsigbar og gir stabilitet. Da vil man kunne forenes på tvers av fagområder og geografi når fremtidige ulykker og katastrofer rammer.

Store brann og redningsenheter bør spesialisere sine oppgaver for å få bedre kompetanse og kvalitet på sine tjenester. Og vår anbefaling er at med dette bør man innføre et operasjonelt nivå inne på 110 sentralen. Denne bør få delegert beslutningsmyndighet for å ivareta brann og redningstjenestens oppgaver, og følge opp hendelser og koordinere flere sammenfallende hendelser. Ansvarsprinsippet blir her ivaretatt ved at 110 sentralen utfører brannsjefens myndighet. Likhetsprinsippet blir ivaretatt ved at tydelig rolle og ansvarsfordeling er mest lik den som det opereres med i det daglige. Nærhetsprinsippet blir ivaretatt ved at det lokale

brannvesen håndterer den taktiske innsatsen. Slik vil brann og redningsetaten kunne organisere seg slik politiet er organisert og dette vil styrke samvirkeprinsippet. Begrunnelsen som Engen et al, (2016) skriver «er at en alvorlig, uønsket hendelse ikke kjenner administrative grenser og da vil de fort oppstå ett behov for tett samarbeid og koordinering for å håndtere situasjonen» (s. 52).

Det stilles store forventninger til samlokalisering med politiet. Skal denne utnyttes optimalt må man evne og møtes på samme nivå. Inne og ute. Dette vil bli særdeles viktig når man nå går mot større enheter. Sånn som det nå er tenkt organisert i Norge med at de to nødsentraler lokaliseres i samme hus vil dette kunne gi umiddelbare avklaringer og koordinering fra operasjonelt nivå. Vi har i denne oppgaven vist at kontrollspennet til den som leder den taktiske innsatsen fort blir for stort. Forblir det slik vil beslutningsprosessen gå tregere eller i verste fall utebli. Ett operasjonelt nivå lokalisert inne på 110 sentralen vil avlaste innsatsleder betraktelig. Derfor bør det innføres et operasjonelt nivå med indre befal. For når alle skal tenke likt er det ingen som tenker sier Lippmann og da vil det bli kaos. Får vi ikke til dette vil man ikke få til samlokaliseringen med politiet optimalt. Da vil 110 tjenesten fort bli en tidstyv da det vil gå lenger tid før man evner å fatte tidskritiske beslutninger.

## 7. Anbefalinger videre

Vår reise i denne oppgaven, våre egne erfaringer, våre meget kompetente informanter og ikke minst vår egne arbeidskollegaer som til tider er blitt bombardert med ulike spørsmål har avdekket noen sentrale faktorer vi ikke har fått med i denne oppgaven. Dagens kultur spiller en stor rolle. Det samme gjør økonomi og at denne mange steder er styrende. Dette kan ses der hvor det allerede i dag er etablert store brann og redningsvesen. Her blir 110 tjenesten brukt i større grad og har en større koordinerende rolle. Dette er ikke i like stor grad gjeldende der hvor det er små brannvesen hvor lokal brannsjef skal styre alt. Det vil si de brannvesen som i dag ikke har inngått noen avtaler om interkommunale brannvesen. Til slutt og ikke minst spiller kompetanse en stor rolle. Og dette handler om trygghet og at det kommunale ansvaret blir ivaretatt. Her henviser vi til Brannstudien (2013) og til NOU 2012:8 *Ny utdanning for nye utfordringer* Helhetlig utdanningsmodell for fremtidig personell i brannvesenet. Det vil også kunne være interessant å sammenligne både politiet og brann og redningsetaten med hvordan prehospitale tjenester organiserer seg under kriser.

---

## 8. Litteratur

Brann og eksplosjonsloven, LOV-2002-06-14-20 § 9. (2015).

Daae, C (2017) *Kortreist beredskap med grenseløs tillit* (Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap).

Lokalisert på: <https://www.dsb.no/nyhetsarkiv/2017/kortreist-beredskap/>

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. (2013) *Nasjonalt sambandsreglement for brann- og redningsvesenet*

Lokalisert på: <https://www.dsb.no/lover/brannvern-brannvesen-nodnett/andre-publikasjoner/nasjonalt-sambandsreglement-for-brann--og-redningsvesenet/#110-sentral>

Eid, J. & Johnsen, B. H. (red. 2006). *Operativ psykologi* – (2. utgave). Bergen

Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke

Engen, O. A. H, Kruke, B. I, Lindøe, P. H, Olsen, K. H, Olsen, O. E & Pettersen, K. A

(2016) *Perspektiver på samfunnssikkerhet-* (1 utgave) Oslo

Cappelen Damm AS

Fimreite, A. L, Lango, P Lægreid, P & Rykkja, I. H (2011) *Organisering, samfunnssikkerhet & krisehåndtering* Oslo

Fagbokforlaget

Folkestad, S. (2012) *Beslutninger Teft eller tanke?* Utgitt av NHH Bulletin.

Lokalisert på: [jorgensenpedersen.no/wpcontent/uploads/2012/03/Beslutninger-teft-eller-tanke.pdf](http://jorgensenpedersen.no/wpcontent/uploads/2012/03/Beslutninger-teft-eller-tanke.pdf)

Madsen, H. E et al (2013) *Brannstudien* Oslo: Justis og beredskapsdepartement

Lokalisert på:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/brannstudien-rapport-fra-arbeidsgruppens/id747960/>

Mattsson, M & Eriksson, L (2015) *Taktikboken Brand* Sverige

Informationsbolaget

---

Jacobsen, D. I & Thorsvik, J (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer* Bergen.

Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Johannessen, A, Tufte, P. A & Christoffersen, L (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4 utgave) Oslo

Abstrakt forlag

Justis- og beredskapsdepartementet (2011-2012) *Samfunnssikkerhet* (St.meld.29, 2011-2012) Oslo: Departementet

Lokalisert på: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-29-20112012/id685578/>

Justis- og beredskapsdepartementet (2007-2008) *Samfunnssikkerhet — Samvirke og samordning* (St.meld. 22, 2007-2008) Oslo: Departementet

Lokalisert på: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-22-2007-2008-/id510655/>

Justis- og beredskapsdepartementet (2001-2002) *Samfunnssikkerhet* (St.meld. nr. 17, 2001-2002), Oslo: Departementet.

Lokalisert på: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-17-2001-2002-/id402587/>

Justis- og beredskapsdepartementet (2003-2004). *Samfunnssikkerhet og sivil-militært samarbeid* (St.meld. nr. 29, 2003–2004). Oslo: Departementet.

Lokalisert på: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-39-2003-2004-/id198241/sec12>

Kahnemann, D (2012) *Tenke, fort og langsomt* Falun

Pax forlag

Kaufmann, G & Kaufmann, A (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse* Bergen

Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Kvitle, G. M (2017) *Ny 110-sentral kan være klar i høst.*

Lokalisert på: <https://www.oblad.no/110-sentral-i-ski>

---

Lae, E et al (2012) *Ny utdanning for nye utfordringer- Helhetlig utdanningsmodell for fremtidige personell i brannvesenet* (NOU 2012:8). Oslo: Justis og beredskapsdepartementet.

Lokalisert på: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2012-8/id673322/>

Lai, L. (2012) *Lederens verktøykasse*.

Lokalisert på: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2012/08/6-skjulte-beslutningsfeller/>

Lunde, Ivar Konrad. 2014. *Praktisk krise- og beredskapsledelse*. Oslo Universitetsforlaget.

Politidirektoratet (2013) *Kompetanse på operasjonssentralen* Oslo Politidirektoratet

Lokalisert på: [https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg\\_2327.pdf](https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg_2327.pdf)

Politidirektoratet (2007) *Håndbok i krisehåndtering* Oslo Politidirektoratet

Lokalisert på: [https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg\\_291.pdf](https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg_291.pdf)

Repstad, P (2004) *Dugnadsånd og forsvarsverker: tverretattlig samarbeid i teori og praksis* Oslo

Universitetsforlaget

Svensson, S, Cedergårdh, E, Mårtensson, O, & Winnberg, T (2005). *Taktik, ledning, ledarskap*. Karlstad

Räddningsverket

Spurkeland, J (2012) *Relasjonskompetanse* Oslo

Universitetsforlaget

Weick, K. E & Sutcliffe, K. M (2015) *Managing the unexpected* New Jersey

John Wiley & Sons, Inc

Weiseth, L & Kjeserud, R. (2007). *Ledelse ved kriser- en praktisk veileder* Oslo

Gyldendahl Norsk Forlag AS



Lov 14. juni 2003 nr. 20. om vern mot brann, eksplosjon og ulykker med farlig stoff og om brannvesenets redningsoppgaver (forskrift om organisering og dimensjonering av brannvesen). Justis- og beredskapsdepartementet.

Forskrift 26. juni 2002 nr. 729 om organisering og dimensjonering av brannvesen  
Justis- og beredskapsdepartementet.

---

## Vedlegg 1.

### Informasjonsskriv bacheloroppgave

#### **Bakgrunn for intervjuet**

Etter fire år med studier ved Høgskolen i Hedmark markerer denne bacheloroppgaven vår avsluttende oppgave innen fagområdet beredskap og krisehåndtering. Temaet som vi har valgt er Operativ lederorganisering i Brann og redningsetaten.

#### **Litt informasjon om oss:**

Tor Arne innehar i dag stilling som brigadesjef i Oslo brann og redningsetat. Per Håkon innehar stilling som vaktleder ved Alarmsentral Brann Øst AS som er 110 sentralen for Østfold og Follo.

#### **Intervjuguide**

Spørsmålene i selve intervjuet vil kunne variere ut fra hvilken nødetat vedkommende representerer:

#### **Brann og redningsetaten:**

Kort informasjon og bakgrunn om deres bakgrunn og erfaring.

1. Hva mener du er styrker med dagens operative organisering?
2. Hva mener du er svakheter med dagens operative organisering?
3. Hva tenker du om politiets operative organisering med operasjonsleder og innsatsleder i forhold til brannvesenets operative organisering med 110 sentralen og fagleder brann?
4. Ser du noen utfordringer med samarbeidet med 110 og 112 når de blir samlokalisert?
5. Bør brann og redningsvesenet endre sin operative organisering å gi de samme fullmakter og ordremyndighet til sin egen sentral slik politiet er organisert?
6. Hvilken kompetanse mener du at en operasjonsleder på 110 sentralen bør ha?
7. Hvilke anbefalinger vil du komme med til DSB i forhold til operativ organisering og revidering av forskrift om organisering og dimensjonering av brannvesen?

**Operasjonsleder/ Innsatsleder Politiet.**

Kort informasjon og bakgrunn om deres bakgrunn og erfaring.

1. Hva mener du er styrker med dagens organisering i politiet under krisehåndtering på operasjonelt og taktisk nivå?
2. Er det noen svakheter med dagens organisering i politiet under krisehåndtering på operasjonelt og taktisk nivå?
3. Hvilke forventinger har du som operasjonsleder til samlokalisering av 112 og 110 sentralen?
4. Hva tenker du som operasjonsleder om at vaktleder på 110 ikke har samme beslutningsmyndighet som deg når dere blir samlokalisert og skal samarbeide ved en større krise?
5. Hvilket kompetansenivå innehar operasjonsleder hos politiet og er denne tilfredsstillende for å takle fremtidens utfordringer?
6. Hvilke anbefalinger vil du komme med til Norske brann og redningsvesen med tanke på operativ organisering og beslutningsnivåer, når 110 og 112 blir samlokalisering?

**Hovedstadens beredskap i København og innsatsleder for brannvesen København.**

Kort informasjon og bakgrunn om deres bakgrunn og erfaring.

1. Hva mener du er styrker med dagens organisering med et operasjonelt (OC) og et taktisk nivå (ISL)?
2. Er det noen svakheter med dagens organisering med et operasjonelt (OC) og et taktisk nivå (ISL)?
3. Har dere noen erfaringer på at denne organiseringen er en fordel ved samarbeid med politiet?
4. Hva tenker du om den norske organiseringen hvor fagleder brann (ISL) er øverste operative leder?
5. Hvilke kompetansekrav har operasjonssjefen OC?
6. Hvilke oppgaver har operasjonssjefen (OC) under en større hendelse?
7. Hvilke anbefalinger vil dere komme med til Norske brann og redningsvesen med tanke på operativ organisering og beslutningsnivåer?

## Metode

Vi skal gjøre en kvalitativ studie, der vi ønsker å få frem informantenes erfaring og tanker om hvordan brann og redningsetaten bedre kan organisere seg for å takle fremtidens utfordringer. Informantene som vi har forespurt er ikke tilfeldig. De innehar alle bred bakgrunn og lang erfaring. Vi kommer også til å reise på en studietur til København brannvesen og se hvordan Hovedstadens beredskap i Danmark har organisert seg og se dette opp mot de norske modellene. Det individuelle intervjuet vil vare ca. 1 time. Vi ønsker å benytte oss av lydopptaker i intervjuet. Grunnen til at vi ønsker å bruke lydopptaker er for at informantene vil bli sitert riktig slik at riktig informasjon blir beskrevet i oppgaven Deretter blir informasjon skrevet ned og lydopptakene slettet. Materialet analyseres, og enkelte sitater kan bli fremhevet i oppgaven. Det er frivillig å delta, og man kan trekke seg så lenge studien pågår, uten at å oppgi grunn. All informasjon vil bli anonymisert, og ikke kunne spores tilbake til enkeltpersoner. Alle opplysninger behandles konfidensielt. Informasjon vil bli holdt til sensuren på oppgaven foreligger. Dette blir kontrollert via Norsk senter for forskningsdata (NSD).

Vi håper dette er av interesse og at dere er villige til å dele deres erfaringer og tanker rundt hvordan brann og redningsetaten bør organisere seg. Dette spesielt med tanke på håndtering av krisesituasjoner og at brannvesenets 110 sentral skal samlokaliseres med politiets operasjonssentral.

Ved ytterligere informasjon ta kontakt med:

Tor Arne Elvrum på tlf. 982 25 802 eller mail [tor.arne.elvrum@gmail.com](mailto:tor.arne.elvrum@gmail.com)  
Eller Per Håkon Lauritzen på tlf. 915 17 253 eller mail [perhaako@gmail.com](mailto:perhaako@gmail.com)

Med vennlig hilsen

Tor Arne Elvrum og Per Håkon Lauritzen

Ytterligere spørsmål kan eventuelt rettes til vår veileder Geir Ove Venemyr via mail [geir.venemyr@inn.no](mailto:geir.venemyr@inn.no)

**Samtykkeerklæring:**

Jeg har mottatt og lest skriftlig informasjon og er villig til å delta i studiet.

Signatur

---

## Vedlegg 2

### Utvalgte sitater fra våre informanter

#### Organisasjonsstruktur.

Informant 02 brann NO sier

*Det er veldig stor forskjell på by og land i Norge. Her er det behov for at noen tar tak i det lokalt. Sånn som det er i dag så sikrer det at man får ett lokalt lederskap.*

Informant 06 brann NO sier:

*«Det blir lettere å lede med lokalkunnskap og ett eierforhold til hendelsen».*

Informant 04 brann NO sier:

*«Fordelen med slik det er i dag er at det vil alltid være en lokalkunnskap. Innsatsleder kjenner sitt distrikt og sitt brannvesen og andre lokale ressurser som man kan spille på.»*

Informant 05 brann NO trekker også frem lokalkunnskap som en styrke og sier:

*«Man kommer tettere på det som skjer ute. Og vil få en større forståelse. Det er en styrke med hvordan man er organisert i dag».*

Ett interessant utsagn kommer fra informant 01 Brann No. Han sier:

*«Linjestrukturen blir kortere. I dag er det litt mere samlende og selvdrivende og det å ha ett lokalt eierskap til hendelsen. Dette gjør at man av egen interesse kanskje ønsker å drifte det godt».*

Informant 07 Brann No sier:

*«Brann og redningsetaten kan ses på som den mest desentraliserte ressursene vi har. Det er ingen som er i nærheten av å være lokalisert så mange steder».*

Informant 03 brann NO ser på større 110 sentraler som en fordel. Han sier:

*Det blir en større liket og faglig kompetanse. Og ikke minst bedre kunnskap da de vil håndtere flere hendelser. Jo mere man har å gjøre jo bedre blir man. 110 sentralen har i dag*

---

*en større oversikt ved flere og samtidige hendelser. Det blir større likheter i mottak, utvarsling og oppfølging.*

Informant 02 Brann NO sier:

*Det er viktig å være mye hardere i starten slik at man sikrer å være sterk i fra første stund. Ikke slik vi ser i mange tilfeller at innsatsleder brann først må være fysisk fremme for å bedømme selv. Når han kommer frem og oppdager at her må jeg ha mere ressurser så er man allerede på hæla.*

Informant 05 Brann No sier at:

*Jeg mener ELS systemet fungerer meget bra inntil ett punkt. Men en av utfordringene med ELS systemet i dag er at 110 sentralen fort blir borte i systemet. 110 sentralen kan bidra med å bygge opp ledelsesapparatet ute og således være ett enda større ressurscenter en det som er tilfellet i dag.*

Informant 07 Brann sier:

*Et av problemene med slik det er organisert i dag er at det kanskje går for lang tid før man erkjenner at man trenger hjelp. I de fleste tilfeller håndterer vi stort sett alt sammen veldig greit i dag. Men det er de få gangene det blir for stort. Da får vi utfordringene.*

Informant 07 Brann sier:

*«Når man kommer opp i slike store hendelser så krever dette ekstraordinær innsats fra organisasjonen».*

Informant 07 Brann sier:

*«I fremtiden må overordnet vakt ha en mere distanse»*

Informant 05 Brann No sier at:

*«Er det mange sammenfallende hendelser så bør man bemanne 110 sentralen og bistå med lederstøtte der.»*

Informant 02 Brann No sier:

*Politiets organisering ville vært mere logisk for brann og redningsetaten også. Dette fordi politiet har den myndighet til å styre ressurser på en helt annen måte enn det brannvesenet har. Direkte klare kommandolinjer er her viktig. Da kan man i større grad utøve brannsjefens myndighet gjennom 110 sentralen.*

Informant 04 Brann No sier:

---

*Politiets organisering virker mere ryddig. Innsatsleder leder den taktiske biten ute, mens operasjonslederen sitter med det store situasjonsbildet. Her kan det bli forsinkelser og interessekonflikter så det bør være større myndighet for vaktleder å kunne koordinere brannvesenet sine ressurser. Hvordan dette skal gjøres formelt om det skal flyttes beslutningsmyndighet eller gjøres samarbeidsavtaler bør komme godt frem i den nye forskrift om organisering og dimensjonering av brannvesen.*

Informant 03 Brann No sier:

*Brann og redningsetaten bør innføre indre befalsrolle. Jeg tror vi skal gjøre det samme som politiet gjør i dag Ett indre befal som har full råderett over styrkene og kan disponere de riktige. I dag hender det at jeg reiser inn på 110 og styrer hendelsen derifra. Og dette har fungert godt.*

Informant 07 Brann sier:

*Politiet sitt operative nivå ser helheten i hele regionen. Her ligger noen av utfordringene da makt og myndighet ligger ute hos brannsjefene hvor hendelsen er. Her må man finne en balansegang som gjør at vi får til den lederstøtte uten at dette blir kontroversielt. Dette er det et helt tydelig behov for.*

Informant 05 Brann No sier:

*110 sentralen burde i mye større grad involveres og gi operativ lederstøtte til innsatsleder brann. Her er det ifølge informanten både kapasitet og oversikt til dette arbeidet. Spesielt da med tanke på at vi sentraliseres. Hadde man fått til dette så hadde dette vært en stor styrke i brann og redningsetaten og dette er en svakhet slik det er i dag.*

Informant 02 Brann No sier:

*«Hadde man hatt en organisering slik som politiet har så hadde man hatt vesentlig mer myndighet, ett større mandat og da hadde løst seg mye enklere»*

Informant 07 Brann sier:

*Det kan være fornuftig å ha ett indre befal men det fordrer at man holder seg innenfor de ansvar og myndighetsområder som i dag er førende. Dette må avklart tydelig på forhånd igjennom avtaler og rutiner slik at alle kommuner og små regioner også blir ivare tatt og hørt.*

Informantene peker på en del utfordringer men mener også at samlokaliseringen kan få store fordeler. Men det kreves en litt annen organisering enn i dag viser vår undersøkelse. For å understreke dette avslutter vi med informant 04 Brann NO som sier:

*Får man til mere likhet i organisering og makt og myndighet vil samfunnet få store gevinster ved samlokalisering av politiets og brannvesenet nød sentraler. Det er nå toget går og 110 sentralen må ikke stå igjen på perrongen.*



Informant 02 Brann DK sier:

*Når man kommer over en viss størrelse så ser man klare fordeler, mens det ved mindre hendelser ikke blir så tydelig. Når distriktene vil bli enda større så erfarer vi at rollene blir annerledes og med hva dette innebærer av styrker og svakheter. Nå er vi organisert slik at man har fordelt arbeidsoppgaver bedre seg imellom enn hva som var tilfellet tidligere. Og dette er en styrke. Vi kan si at leder kapasiteten er blitt større. Spesielt når vi ser at det kommer hendelser som krever ekstra kapasitet å håndtere.*

Informant 01 Politiet No sier:

*«Det er en styrke hos politiet ved vår organisering da det er helt tydelig fordelt hvor ansvaret ligger. Selv om dette også skaper en del utfordringer».*

Vi spør ham om hvordan hans erfaringer er med brann og redningsetaten sammenlignet med politiet når det kommer til organisering?

Informant 01 Politiet NO sier:

*Jeg tror politiet er flinkere til å organisere seg og ha tidligere ansvar på del ledere. Det som er min oppfatning er at innsatsleder brann har for mange oppgaver. Innimellom er det direkte vanskelig og ha innsatsleder brann konsentrert om det vi skal holde på med der og da. Ett orienteringsmøte i ILKO så opplever jeg ofte at innsatsleder brann får ett sambandsoppkall og må svare på dette. Da blir vi stående og vente. Den har vi i politiet allerede delegert til en med samme kompetanse som kan stå og svare for selve driften. Og der er ikke brann og redningsetaten like flinke. Samfunnet har utviklet seg og det er flere aktører innblandet. I dag ser jeg større utfordringer da det er mere teknologi og også flere som skal ha sin taletid på sambandet. Skal vi som ledere bli profesjonelle under en krisehåndtering må oppgavene i større grad deles opp». Det vil si at arbeidsoppgaver delegeres ned på detaljnivå. Slik vil man få større kapasitet til å lede.*

Svakheten med slik politiet er i dag er at man i større grad eskalerer opp slik at man blir mere ineffektive. Styrken er at det er tydelig hvor ansvaret på de forskjellige arbeidsoppgaver ligger. Man har fordelt rollene på flere aktører i organisasjonen.

Informant Brann 02 DK sier:

*Over tid så har vi erfart at dette har blitt en styrke når vi også har fått mere erfaring. Spesielt når det blir litt større og mere komplisert og også med flere sammenfallende hendelser. Slik vi er organisert i dag har vi kapasitet i ledelsen til og hele tiden fylle på når det er behov for ledelsesressurser.*

Informant 01 Brann DK sier:

---

*Der hvor man ser at man kan håndtere hendelser selv. Spesielt de små og dagligdagse. Der kan man oppleve at operasjonslederen ofte kommer inn selv om det bestandig ikke er nødvendig. Og her kan det lett oppstå konflikter når det kommer til håndteringen. Det som jeg opplever når hendelsen ikke blir for stor er at de begynner å arbeide med samme tingene som jeg gjør og som er mitt ansvarsområde. Den indre ledelsen blir for offensiv når det ikke krever det.*

Informant 01 Brann DK sier:

*Når det kommer ut lederstøtte i små tilfeller må jeg bruke masse tid på å informere vedkommende som er kommet frem. Tid som jeg kunne brukt til å koordinere hendelsen. Det som jeg i sånne tilfeller har behov for er at de koordinerer andre hendelser som måtte dukke opp. Det er en svakhet at den indre ledelsen blir for offensiv på små hendelser. Jeg opplever ett mønster at hvis det tar for lang tid mellom de store hendelsene jo mere detaljerte blir operasjonssentralen ved de mindre hendelsene. Slik som vi er organisert i dag kan det gå litt for lang tid uten at operasjonssjefen er aktiv i sin rolle.*

Informant 02 Brann DK sier:

*Det blir en balansegang med å være lederstøtte samtidig som operasjonsleder har ett høyere mandat en innsatsleder. Her er det viktig at man har en god dialog med den som leder innsatsen ute. Som operasjonsleder opplever jeg også ett behov for å få inn korrekt informasjon og dette igjen kan skape unødvendig stress for den som leder innsatsen ute. Dette kan ses på som en svakhet. Da får man ikke den kapasitet man gjerne vil ha. Og dette er en av hovedoppgavene til meg som operasjonsleder. Så derfor er det viktig at man har forskjellige roller. Både ute og inne. Svakheten er at man blir for like. Har forskjellige oppfatninger og da vil det lettere oppstå konflikter.*

Vi følger opp og spør informanten om hvilket nivå man da ligger på?

*En svakhet ved politiet under en krisehåndtering er at man ikke tar utgangspunkt i organisering slik man ser i det daglige. De bygger ikke opp denne men legger til elementer som i det daglige ikke er i det operative og som skal inn å håndtere krisen. Det vil ikke være likhet med det som er i det daglige da man får inn stab som enda ett element. Dermed blir også beslutningslinjen lenger hos politiet ved kriser enn det som er normalt i det daglige. At dagens organisering fungerer optimalt er vel kanskje ikke helt riktig og kanskje ikke den som er mest heldig under en krisehåndtering.*

Informant 01 Politiet sier:

*Da ligger vi på det operasjonelle nivået og stab blir sammenfiltret inn på dette nivået. Slik som det er i dag så er det på det operasjonelle nivået vi legger til en ekstra organisasjon. Dette blir ett styrende ledd og ikke ett støtteledd. Som operasjonsleder mister man da evnen til å effektivisere selve håndteringen av hendelsen. Innsatslederen vil kontakte operasjonsleder som igjen må kontakte staben før det kan gis en beslutning. Dette tar unødvendig tid. Jeg skulle ønske at det leddet kommer inn kommer mye lenger frem i tid. Planlegger det som skjer fremover i tid og ikke tar tidskritiske beslutninger. Dette ligger mere på den strategiske planleggingen. Det beste er om man hadde funnet ett støtteelement til det operative nivået inne på 112 sentralen. Hovedstyrken er at i det daglige*

---

*har 112 sentralen det operative ansvaret og avlaster innsatsleder ganske betraktelig på dette. Slik ser man at innsatslederen i større grad kan konsentrere seg om det som er vesentlig der og da. Han trenger ikke tenke helheten.*

## **Beslutningsprosess**

Informant 04 Brann No sier:

*Det er andregangsupplysninger jeg som innsatsleder brann må ta stilling til å foreta mine beslutninger ut i fra. Og hvorfor spør 110 sentralen om jeg ønsker flere ressurser? Det er jo 110 sentralen som vet hva som skjer. Som sitter med situasjonsbildet.*

Informant 06 Brann No sier:

*«110 sentralen sitter med det første situasjonsbildet og førstehåndsupplysninger og det er således denne som bør beslutte hvilke ressurser som er riktig å varsle ut.»*

Informant 01 Brann No sier:

*Vaktleder og operasjonsleder vil således kunne drøfte og foreta en beslutning ut fra de førstehåndsupplysninger som foreligger». Derfor bør de ha samme myndighet». Innsatsleder brann som kanskje må kjøre langt har ikke forutsetninger for å mene noe om dette.*

Informant 02 Brann No sier:

*Kriseerkjennelsen bør tas inne på 110 sentralen. Man er nødt til å ha det mandatet til å gjøre de riktige prioriteringer og vurderinger ut fra den situasjonsoppfattelsen operatøren får. Slik det er i dag er organiseringen en stor tidstyv og vil forsinke håndteringen.*

Informant 03 Brann No sier:

*Beslutningsverktøyet som blir brukt ved utalarmering er ofte forhåndsdefinert og det er derfor lett for operatøren å velge det som står oppført av ressurser. Da gjør man det som man har avtaler om å gjøre i henhold til de rutiner som er innarbeidet.*

Informant 04 Brann No sier:

*Det som innsatsleder brann skal ta stilling til er andrehåndsupplysninger. Dette er et filtrert ut fra 110 sentralen. 110 sentralen vil kunne sitte med de første opplysninger og hvordan disse vil oppfatte situasjonen. Og all denne informasjonen vil ikke alltid kunne nå ut til innsatsleder brann i en tidskritisk fase.*

Informant 04 Brann NO sier:

---

*«I dag blir 110 sentralen fratatt muligheten til å kunne vurdere for mye i forhold til den informasjonen de faktisk sitter med. Og dette er en klar svakhet med dagens organisering».*

Informant 05 Brann NO sier:

Informant 06 Brann No sier:

*Det blir en utfordring for politiet å ta inn over seg hvordan vi i brann og redningsetaten jobber og er organisert. Slik vi er organisert i dag vil dette gjøre beslutningstaking mere komplisert i samvirke med andre nødetater. Brannvesenet vil kunne være en bremsekloss når det kommer til tidskritiske beslutninger.*

Informant 05 Brann No sier:

*Jo mere kompleksiteten øker jo større blir utfordringen. Vi kan ikke bli gode på alt. Overordnet vakt kan ikke være overalt. Utrykningsleder og 110 sentralen bør få myndigheten, den nødvendige tilliten og kompetansen til å fatte beslutninger å lede på de ulike nivåer.*

Informant 07 Brann NO sier:

*«Det og tidlig erkjenne og tenke stort er etter min mening nøkkelen til suksess».*

Informant 02 Brann N sier:

*Så ringer man hjem til innsatsleder og vekker ham klokken to på natten og spør om det trengs flere ressurser. Jeg har jo mere enn nok med å stå opp av senga og enda mindre vet hva det blir spurt om i forhold til hva. Som innsatsleder kan jeg jo ikke gjøre denne vurderingen da. Da må jeg jo kjøre frem for å få oversikt med den tiden det tar. Da lager man jo seg problemer da når 110 sentralen ikke har den myndigheten eller mandatet til å gjøre disse vurderingene. I ytterste konsekvens så kan dette gå utover liv og helse og resultatet av hendelsesforløpet.*

Informant 01 Brann No sier:

*Mange steder i dag er det gjort samarbeidsavtaler mellom kommuner om gjensidig slukkebistand. Men ofte skal innsatsleder brann frem til stedet og få en visuell oversikt før det bes om forsterkninger. Dette er en stor svakhet da avtalene allerede ligger der. Det er mange steder det er inngått avtaler om gjensidig slukkebistand.*

Informant 03 Brann No sier:

*«Det nok rundt forbi er en frykt for at begrepet krise kan eskalere. Denne igjen vil kunne medføre til økte utgifter for det lokale brannvesen».*

Informant 02 Brann No sier:

---

*Min bekymring er at man samlokaliseres med en organisasjon som har en annen type organisering enn det som i dag er tilfelle i brann og redningsetaten. Vaktleder kan ikke på samme måte ta beslutninger på egen etats vegne og dette kan bli problematisk.*

Informant 01 Brann No sier:

*Fordelen med slik politiet er organisert er at operasjonslederen har erfaring i å lede. Han sitter inne i rolige forhold og blir ikke påvirket av syns og hørselsinntrykk fra hendelsen og blir således ikke påvirket av dette når han skal fatte sin beslutninger. På 112 sentralen styrer de alt og tar alle beslutninger og det har ikke 110 sentralen mulighet til. Det er en svakhet og kan bli en utfordring ved samlokalisering. Det at kommandolinjene er lengre i brannvesenet vil gjøre at det tar lenger tid når det skal foretas tidskritiske beslutninger.*

Informant 07 Brann sier:

*«Ved store enheter og regionale brannvesen blir samvirke og koordinering mye mere viktig fremover enn det som har vært tidligere»*

Informanten 05 Brann No sier:

*Her kan det bli utfordringer så lenge 112 sentralen har operativ beslutningsmyndighet. Det har man i dag ikke inne på 110 sentralen. I vårt distrikt har man gjort noe med det og gitt 110 sentralen veldig stor myndighet i forhold til varsling av riktige ressurser og koordinering. Og dette har fungert godt er erfaringene hos oss.*

Informant 01 Brann No sier:

*Hovedutfordringen er når politiet ber om bistand fra brannvesenet og dette først må avklares med innsatsleder brann. Dette tar tid. 110 sentralen må få mer myndighet og dette vil helt klart fungere.*

Informant 02 Brann DK sier

*Det er en evig balansegang med det å gå inn og overstyre samtidig som man skal være spesifikke i den enkelte situasjon. Så svakheten kan sies at man kommer for nærme innpå hendelsen og da følgelig blir en belastning for den som leder hendelsen ute. Når det oppstår en situasjon skal den som besitter mest informasjon også styre informasjonsflyten. Ofte er det slik at de første enheter på vei er avhengig av å få så riktig informasjon som mulig. Men så skal man ikke glemme at de som er der ute kan ha en lokalkunnskap som kan komplementere informasjonen. Men her er det som utgangspunkt at det er sentralen som styrer hendelsen da det er disse som sitter på førstehåndsinformasjon. Slik kan man se at de har opplevd at dette er en styrke da man tilfører noe til håndteringen. Den store svakheten med vårt system kan være hvilken rolle man velger. At man er for nærme innpå hendelsen og ikke ser det store bilde.*

Informant 02 Brann DK sier:

---

*Selve kriseerkjennelsen ligger helt klart inne på sentralen i en tidlig fase. Hva er det som oppfattes som skjer der ute? Er dette noe man skal kjøre rett frem til eller skal man holde litt igjen? Er det skyting eller terror? Alle disse beslutninger tas i dag inne på vaktentralen. Her blir samarbeidet med politiet viktig. Og her vil man kunne få en kjempefordel i Norge.*

## **Kontrollspenn**

Informant 01 Brann NO sier at:

*«Man vil ikke kunne ha det totale oversiktsbildet. Jeg har ikke kontroll over de øvrige ressurser, sideforflytting og hvem kan jeg få bistand fra.»*

Informant 05 Brann No sier:

*«Når vi i vårt distrikt får mange sammenfallende hendelser rykker vi inn på 110 sentralen. Ute har vi ingenting å gjøre. Der blir vi spist opp. Vi går inn og tar en indre ledelsesrolle.*

Informant 03 Brann sier:

*«Den lokale brannsjef eller stedfortreder vil ikke ha den helhetlige oversikten og det kan være andre store hendelser utenfor grensen som kan påvirke beredskapen».*

Informant 02 Brann DK sier:

*I dagens organisering så har operasjonsleder muligheten til å ta ett skritt tilbake. Vi har erfart at det er enklere for operasjonslederen og ha oversikt i det store bildet en det vil være for innsatslederen. Koordinering av ressurser over store geografiske områder, der hvor det vil være flere sammenfallende hendelser. Og ikke minst her koordineringen med andre myndigheter som blant annet helse og politi. Vi har rett og slett en større kapasitet til å ivareta dette.*

Informant 02 Brann No sier:

*Å forholde seg til all denne informasjonen vil bli en veldig vanskelig oppgave samtidig som man skal håndtere den hendelsen man er på. Man blir spist av den hendelsen man er opptatt av og dermed mister fokus på alt annet rundt og hvordan man så bør organisere seg.*

Informant 01 Brann DK sier:

---

*Det vil i tilfeller ikke være behov for å få ut en med samme kompetanse som meg. Det vil det ikke være noe nytte i. Ved slike tilfeller må man få ut spesiell kompetanse. Det er det den indre ledelse som sitter på informasjon om. Det handler om sikkerhet, ikke bare for omgivelsene men også for egne mannskaper. Det er fra den indre ledelse man ser problemstillinger som kan oppstå lengre frem i håndteringen.*

Informant 01 Brann DK sier:

*Med dagens organisering får jeg en helt klar fordel som innsatsleder en sparringspartner med at det er ett operativt nivå inne. Jeg får en som man kan dele noen problemstillinger med før jeg tar en beslutning. Det å se hendelsen og fra flere sider og belyse problemstillinger som jeg ikke ser selv er en helt klar fordel. Man får en større kapasitet i håndteringen.*

Informant 01 Brann No sier:

*Når man er ute på en hendelse så er det begrenset hva man greier å ha oversikt over. Det ville være en utfordring og ha oversikt spesielt hvis man fikk en hendelse nummer to. Inne på 110 sentralen vil man ha førstehåndsopplysninger og vil kunne være litt i forkant i beslutningsprosessen.*

Informant 02 Brann No sier:

*Det som forstyrrer de menneskelige mekanismen mest er synsinntrykk og hørsels inntrykk. Når mennesker roper og skriker og det er voldsomme inntrykk så blir man påvirket og dette gjør noe med stressnivået til den som skal foreta seg beslutninger. Hvor rasjonell er man da? Hvor større disse inntrykkene blir jo mere konsekvent må man være for å holde kontroll over seg selv og hva man tenker. For flere slike inntrykk man får jo mere energi bruker man på å gjøre jobben hvor man er der og da.*

Informant 04 Brann No sier

*Bli det stort kan jeg like gjerne trekke meg tilbake for å ha best mulig overskudd da jeg ikke har kapasitet til å gjøre alle disse valgene da jeg også kjører utrykning. Under starten av en hendelse er det begrenset kapasitet og jeg er i stor grad uten evne til å lede på operativt nivå.*

Informant 01 Brann DK sier:

*Når man står ute på hendelsen vil man få mange synsinntrykk og hørselsinntrykk som må bearbeides. Slik er det ikke for den indre ledelse når skadestedet har satt seg. Det gjør at de lettere kan se ting i større perspektiv. I rolige omgivelser og uten større ytre trykk kan det gjøres analyser som det ikke er tid eller kapasitet for meg å gjøre der ute. Min erfaring så har operasjonslederen rett og slett bedre forutsetninger for å kunne se lenger frem i hendelsen. Jeg opplever det slik og peker på at ved enkelte situasjoner har jeg blitt for*

---

*reaktiv ute i gata og kanskje ikke erkjenner det er jeg som er flaskehalsen. Den indre ledelsen kan få bedre tid til å være proaktiv og fremtidsrettet. Slik får jeg i større grad kan få støtte fra den indre ledelse ved at de ser hendelsen i ett annet lys.*

Informant 01 Brann DK sier:

*Alle kan ikke være spesialister på alt. Denne koordineringen må styres fra vaktcentralen slik at man sender ut riktig ressurs til skadestedet. Denne planlegningen forgår inne på sentralen og før hver vakt går operasjonssjefen igjennom de ulike roller slik at han vet hvilke ressurser han til enhver tid har tilgjengelig. Operasjonslederen er min forlengede arm og skal iverksette handlinger etter gitt planverk og prosedyrer. Større organisasjoner og distrikter vil kunne kreve mere spesialisering og koordinering og dette vil være enklere å håndtere for organisasjonen. Kontrollspennet kan fort bli for stort for innsatsleder. Det er en styrke at det er noen der ute som stiller krav til meg som innsatsleder. Alt dette kan også på forhånd være implementert i planverk og prosedyrer og således lett for vaktcentralen og følge opp. Det som er det viktigste er at vi har en djevelens advokat som kan følge oss opp.*

## **Forventninger og utfordringer ved samlokalisering**

Vi spurte informantene i Danmark om samarbeidet med politiet. Da med tanke på hvordan de i dag er organisert. Her opplevde vi og få mange gode betraktninger. Også hvordan informantene hadde sett mot Norge og hvordan det er tenkt der ved samlokalisering

Informant 02 Brann DK sier:

*Det er helt klart en fordel. Det at de i dag har fått denne muligheten gjør at de bedre kan fatte tidskritiske beslutninger i samråd med politiet. Dette er en klar styrke, ikke bare på det operative nivået men også muligheten for å kunne utvikle hverandre i større grad. Vi så helt klart dette behovet og ha samme beslutningsmyndighet som politiet. En stor fordel her er at vi kommer på samme mentale nivå. Det vi kanskje savner litt er slik som det nå blir organisert i Norge. Med samlokalisering av politiet og brann og redningsetater sine vaktentraler og også felles forum hvor man kan diskutere og dele erfaringer. Dette vil skape en større forståelse med hverandres roller. Det er viktig å samle dette og få den tette kontakten mellom oss som skal fatte tidskritiske beslutninger. I Danmark i dag sitter vi ikke sammen så det er i hvert fall viktig å skape læringsarenaer i større grad enn det tilfellet er i dag. Det er en svakhet her i dag. Her mener jeg at Norge i dag er på god vei. I Danmark savner vi det tette arbeidet med politiet.*

Informant 01 Brann DK sier:

*En positiv ting er politiets organisering med operasjonsleder er at de anerkjenner operasjonsleder hos brannvesenet i større grad. Det gjør at taktiske ting håndteres på taktisk nivå. Operative ting håndteres på operativt nivå. Dette skaper bedre koordinering og forståelse på de ulike nivåer. Det er en klar styrke. Og slik som det nå er tenkt organisert i Norge med operasjonsleder og vaktleder i samme sentral som skal koordinere hendelser vil det lett oppstå tidstap hvis disse ikke er på samme nivå. Arbeider man sammen hver dag kan*



*dette være en styrke. Men det fordrer at man anerkjenner hverandres kunnskap og at man ligger på samme nivå.*

Vi spurte Informant 02 Brann DK om hvordan han så for seg fremtiden i Norge hvis beslutningsmyndigheten blir liggende der den er i dag. Han svarte følgende:

*Det kan kanskje være effektivt når man snakker om mindre hendelser som ikke i like stor grad krever koordinering og samhandling. Det er tydelig og klart hvem som leder og fordeler arbeidsoppgaver. Men dette er vel også den eneste fordelene. Utfordringene kommer når man blir større og mere sentralisert. At hendelsen(e) blir mere kompliserte og kompleksiteten øker. Da vil det bli vanskeligere å holde fast ved slik det er organisert i Norge i dag. Det vil komme flere tilfeller hvor det ikke blir den optimale måten å lede på. Her kan vi bare se når arbeidsoppgaver skal fordeles på flere ulike skadesteder eller at det er mange pågående sammenfallende hendelser. Det er positivt når det er en liten hendelse men det fins ett kritisk nivå da det rett og slett blir for stort. Og det er svakheten slik organiseringen er i Norge. Hvis man på natten vekker noen trøtte brigadesjefer og setter disse inn i rollen som operasjonssjef...hva får man da som øverste leder? En som skal ta beslutninger på andrehåndsinformasjon. Hvilket bilde greier disse å skape seg?*

Informant 01 Politiet sier:

*Utfordringen ligger jo at de tre nødetater er organisert på ulike nivåer og dette er problematisk. Beslutningsnivået ligger på forskjellige steder. Det tar lenger tid å ta disse beslutninger inne da brannvesenet hele tiden må henvende seg til en leder ute. Dette vil bli ett forsinkelses ledd og man blir lite effektive og man mister dyrbar tid i beslutningsprosessen. Skal vi bli gode på krisehåndtering er det nettopp her vi har mye å hente. Det handler jo om å skape forståelse om hverandres arbeid i denne fasen og det vil jo kunne bli den store styrken ved en samlokalisering. Gjør man ikke dette vil det få konsekvenser hele veien. At det er forskjeller det er akseptabelt da man har litt forskjellige arbeidsoppgaver i det daglige, men det at man ikke evner å organisere seg tilnærmet likt når man skal håndtere en krise, nei det forstår jeg ikke. Da kommer man bort i fra de grunnleggende krisehåndteringsprinsippene. Er det slik det bør være?*

Vi spør informanten om ham kan utdype dette litt videre.

Informant 01 Politiet sier:

*Det er unødvendig at man ved en akutt krise må ta omveier og at dette er forsinkende i håndteringen av en hendelse. Det vil bli alt for mye kommunikasjon før man klarer å få klarlagt noe og dette stjeler tid ute. Linjene hos brannvesenet tar for langt tid. Hvis det forblir slik er det noe vits i å spille inn 110 sentralen? Da kan jo spørsmålene gå direkte ute på ett skadested mellom innsatsleder brann og innsatsleder politi. Og da er jo det store spørsmålet om man utnytter samlokaliseringen optimalt? Jeg mener at vi helt klart må utnytte det potensialet som kommer ved en samlokalisering.*

Vi spurte da informanten om hvilke tanker han gjorde seg for å få til dette optimalt?

Informant 01 Politiet sier:

*Organiseringen må være slik at man får best mulig håndtert de hendelser man må kunne stå ovenfor. Brann og redningsvesenet bør tilnærme seg slik vi i politiet er organisert slik at man*

*får en bedre effektivitet. Dette vil bedre også effektiviteten i hverdagen. Skal nødetatene jobbe godt sammen bør det være like kommandolinjer. Innsatsleder politi og innsatsleder brann møtes på samme nivå og vaktleder 110 sentral og operasjonsleder politi møtes på samme nivå slik at beslutninger kan tas på samme nivå. Hvis man ikke evner dette klarer man ikke å oppnå intensjonen med samlokaliseringen. Sånn som det er i dag er dette ikke optimalt. Jeg ser ikke noe problemer at brann og redningsetaten kan organisere seg slik. Det er bare og deleger beslutningsmyndighet og mandat slik som det er hos politiet. Den daglige driften er en ting men når det kommer til effektivitet under en hendelse bør man være så tilnærmet like som mulig.*

Informant 03 Brann No sier:

*«Vi må passe oss for å bli et verktøy for politiet ved samlokalisering. Det er ikke sikkert at det blir slik, men vi må være oppmerksom på det».*

Informant 04 Brann No sier:

*Faren her er at brannvesenets ressurser i større grad blir brukt i rene politioppdrag på ordre fra operasjonsleder. Dette spesielt med tanke på hendelser som skjer i områder hvor politiet kan ha lang innsatstid. Her kan det fort oppstå en konfliktsituasjoner.*