



Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap, Campus Rena

Anders Klevhus og Ingrid Agnethe Nordhagen



Bacheloroppgave

Beredskapsarbeid i utdanningssektoren

- Et kvalitativt blikk på grunnskolen

Emergency Preparedness in the Education Sector

- A Qualitative Glance at the Primary School

Beredskap og krisehåndtering, BERKRI

2018

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage JA NEI

1. Forord

Tusen takk for all hjelp og oppfølging knyttet til bacheloroppgaven vår. Først og fremst må vi takke vår kjære veileder Tone Vold for god oppfølging og veiledning gjennom hele prosessen. Det er også viktig å rette en stor takk til skolesjefen i den valgte kommunen som har stilt ressurser og tid til disposisjon slik at vi fikk gjennomført undersøkelsen. Takk til alle informanter som stilte til intervju, samt en stor takk til venner og familie som har lest over, rettet og diskutert med oss, slik at vi kunne få en god arbeidsprosess og noen til å drive oss fremover. Uten dere hadde det vært en meget lang vei å gå.

Innhold

1. FORORD	3
INNHold	4
NORSK SAMMENDRAG	7
ENGELSK SAMMENDRAG (ABSTRACT)	8
2. INNLEDNING.....	9
2.1 OMFANG OG AVGRENSNING	10
3. AKTUALISERING.....	11
3.1 TRUSSELBILDET I DAG	11
3.2 UØNSKEDE HENDELSER INTERNASJONALT.....	13
3.3 UØNSKEDE HENDELSER NASJONALT	13
3.4 TEKNOLOGISK UTVIKLING	13
3.4.1 <i>Styringsdokument for arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap i kunnskapssektoren</i> 15	
3.5 TIDLIGERE FORSKNING	16
4. TEORIGRUNNLAG.....	17
4.1 HVA ER BEREDSKAP OG KRISEHÅNDTERING?	17
4.2 ANSVARFORDELING I KUNNSKAPSSEKTOREN	18
4.3 SIVILBESKYTTELSESLOVEN	19
4.4 NASJONALE BEREDSKAPSPRINSIPPER	21
4.4.1 <i>Ansvar</i>	21
4.4.2 <i>Nærhet</i>	21
4.4.3 <i>Likhet</i>	21
4.4.4 <i>Samvirke</i>	22
4.5 FASER I BEREDSKAP SARBEID	22
4.5.1 <i>Trening og øving</i>	23

4.6	RISIKO- OG SÅRBARHETSANALYSE.....	25
4.7	BEREDSKAPSPLAN	28
4.7.1	<i>Tiltakskort</i>	29
4.8	LÆRING	31
4.9	KOMMUNIKASJON.....	32
5.	METODE.....	34
5.1	FORSKNINGSDESIGN	34
5.2	FORSKNINGSMETODE	34
5.3	INTERVJU SOM DATAINNSAMLING	35
5.4	INTERVJUENE.....	36
5.4.1	<i>Gjennomføring</i>	36
5.4.2	<i>Respondenter</i>	37
5.5	BEARBEIDELSE AV DATA	37
5.5.1	<i>Eksempel:</i>	38
5.6	VALIDITET OG RELIABILITET	38
5.7	PÅLITELIGHET/ RELIABILITET	39
6.	FUNN, ANALYSE OG RESULTATER (EMPIRI)	40
6.1	GENERELL BEREDSKAP.....	41
6.2	BRANNVERN	43
6.3	TERROR	45
6.4	ARKITEKTUR/INTERN KOMMUNIKASJON	45
6.5	SAMVIRKE	46
6.6	LEDELSE	48
6.7	TRENING OG ØVING	49

7. PROSJEKTSTYRING	51
8. KONKLUSJON.....	53
8.1 VEIEN VIDERE.....	54
9. LITTERATURLISTE.....	57
BØKER.....	57
FORSKRIFTER OG LOVER	58
INTERNETT	58
RAPPORTER	60
ANDRE	61

Norsk sammendrag

Bacheloroppgaven ser nærmere på beredskapen i utdanningssektoren, med fokus på barne- og ungdomsskoler. Vi valgte dette fordi vi gjennom tre år har hatt fag relatert til ledelse og organisasjon med innslag av fag relatert til beredskap og krisehåndtering. Landets barne- og ungdomsskoler er i høyeste grad en organisasjon, samtidig som sektoren i sin helhet kategoriseres som en kritisk samfunnsfunksjon av regjeringen. Dette er en sektor vi føler nærhet til siden vi har vært en del av den i mange, mange år. Som studenter, men også gjennom jobberfaring med fast ansettelse.

Dataene som presenteres i oppgaven er samlet gjennom kvalitativ metode, intervjuer med utvalgte informanter. Intervjuene ble gjennomført semistrukturert for å ha mulighet til å forfølge interessante elementer i samtale med informantene.

Informantene var svært imøtekommende under intervjuene og fortalte villig om sine erfaringer med beredskapsarbeidet på egen arbeidsplass, og i sektoren som helhet. Vi fant tegn på både vilje og iver etter å arbeide med beredskap hos mange i sektoren. Vi fant også et institusjonelt rammeverk som tilsynelatende gjør det krevende å gjennomføre arbeidet for ansatte med ansvar for beredskap. Flere utsagn skildrer hva vi må kunne kalle et rop om hjelp, et ønske om bistand i eget beredskapsarbeid. Samtidig fant vi også en kultur hvor åpenhet, vilje og evne til problemløsning og vilje til å lære, sto sterkt.

Engelsk sammendrag (abstract)

This Bachelor's thesis looks at preparedness in the education sector, focusing on the primary school level. The area of focus was chosen given its relevance to the management and organization issues within emergency, preparedness and crisis management covered within the course. The country's educational system is an organization. The sector as a whole is categorized as a critical social function by our government. This is a sector we feel close to, given that we been a part of the sector not only as students, but also later through work experience as employees.

A qualitative methodology was utilized to gather data, primarily through interviews with selected informants. Interviews were semi-structured in order to be able to pursue interesting threads in conversation with the participants. The subjects were open and forthcoming during the interviews, sharing their experiences with emergency and preparedness work in their own workplaces and in the sector as a whole.

There is a desire and eagerness to work with preparedness from many in the sector. However, the current institutional framework makes it difficult for staff responsible for emergency and preparedness to carry out their tasks. Several statements given depict what we may interpret to be a call for help. There is clearly a wish for assistance in their preparedness work, evident from their environment where the drive and ability for problem solving, willingness to learn, and openness are strong.

2. Innledning

Det er en økende trend at voldshandlinger inntreffer på skoler, spesielt internasjonalt ser man målrettede angrep mot utdanningsinstitusjoner. Ifølge statistikk fra utdanningsdirektoratet (UDIR) er 633 029 elever innrullert i grunnskolen i Norge for skoleåret 2017-18 (udir.no). Med *grunnskolen* mener vi første til tiende trinn, barne- og ungdomsskole. Disse elevene er fordelt på 2 848 grunnskoler, spredt rundt omkring i hele landet. Hvis vi også skal regne med de dyktige ansatte i grunnskolen, betyr det at over en million mennesker, en femtedel av Norges befolkning, befinner seg på grunnskolenes institusjoner hver eneste dag. Med et slikt tall kategoriseres utdanningssektoren som en kritisk samfunnsfunksjon. Det er mye diskusjon om hva skolen som institusjon skal gjøre og ikke gjøre, men med den utviklingen vi ser i Europa, voldshandlingene i USA, 22. juli og en økende grad av voldshandlinger blant unge nordmenn i skolen, er det bekymringsfullt at beredskap i skolen *ikke* er et tema som blir debattert tydeligere i det offentlige rom. Det er også underlig med tanke på hvor engasjert et samfunn gjerne blir når det er snakk om barn.

Med utgangspunkt i dette, formulerte vi problemstillingen; *Hvordan tilrettelegges det fra ledelsens side for at beredskapsarbeid kan følges, samt trenes og øves på?* Det denne problemstillingen åpner for er å se på hvordan skolen som institusjon takler beredskap, i tillegg til rutiner for trening og øving. Vi ønsker å understreke tidlig at oppgavens formål ikke er å finne syndebukker, men å hjelpe sektoren med å belyse mulige utfordringer.

Siden 22. juli, har interessen og motivasjonen for å arbeide med samfunnssikkerhet og beredskap økt betydelig. Debatten har rast om problemstillinger som bevæpning eller ikke bevæpning av politiet, gjennomkjøring eller ikke gjennomkjøring på offentlige områder. Vi savner imidlertid en stemme for de aller svakeste og yngste borgerne i samfunnet vårt; barn og unge. Vi ønsker å se på hvordan det tilrettelegges for beredskapsarbeid i skolevesenet, og om det tilrettelegges fra skoleledelsens side for effektiv og god gjennomføring av dette. Et annet moment som interesserer oss er hvorvidt beredskap trenes i noe særlig grad utover den "obligatoriske" brannøvelsen hvert halvår. Vi ser en økning i voldshendelser på lavere skoletrinn og sosiale medier gjør det til dels enkelt for "alle" å true med å planlegge ondsinnede handlinger.

Vi finner at det er skrevet flere avhandlinger om skolevesenet, men at de fleste har en psykososial tilnærming, derfor savner vi en rapport/avhandling om hvordan skolene arbeider med beredskap lokalt på et overordnet nivå.

På bakgrunn av dette ønsket vi å skrive en bacheloroppgave om hvordan administrasjonen på barne- og ungdomsskolene legger til rette for at beredskapsplaner skulle følges og øves. Vi valgte å henvende oss til en kommune i Akershus hvor vi visste at det er blitt håndtert hendelser som sannsynliggjorde at de ville se på beredskapsarbeid som et dagsaktuelt tema.

2.1 Omfang og avgrensning

Utdanningssektoren er stor, derfor har vi valgt å fokusere på grunnskolen.

Opplæringslovens § 2-1, «Rett og plikt til grunnskoleopplæring» slår fast; «Barn og unge har plikt til grunnskoleopplæring, og rett til ein offentlig grunnskoleopplæring i samsvar med denne lova og tilhøyrande forskrifter. Plikten kan ivaretaast gjennom offentlig grunnskoleopplæring eller gjennom anna, tilsvarende opplæring.» Videre sier paragrafen at «Retten og plikta til opplæring varer til eleven har fullført det tiande skoleåret...»

(Opplæringslova, 1998).

Vi ønsket å fokusere på grunnskolen fordi det er en samfunns viktig institusjon. Det foreligger her også et press fra samfunnet om at barn skal være trygge på skolen, samtidig som beredskap i kommunen er lovpålagt, og grunnskolen er en kommunal institusjon.

Beredskap er et vidt begrep. Vi så oss derfor nødt til å spesifisere hvilken del av beredskapen vi ønsket å se nærmere på. I oppgaven blir det fokusert på beredskap på overordnet nivå i grunnskolen, vi ønsket å få et inntrykk av hvordan skolevesenet ser på, og håndterer beredskap, i et bredere perspektiv enn «brannøvelse». I intervjuene våre fokuserte vi på planverk, samt utarbeidelse av dette, øvelser og samvirke med tanke på beredskapsarbeid i skolemiljøet.

3. Aktualisering

Den 22.07.2011 opplevde Norge sitt første terrorangrep i moderne tid. Det skulle også vise seg å gå inn i historien som et av de mest omfattende angrepene mot noen stat siden terroren mot tvillingtårnene i USA i 2001. Angrepet rammet ikke bare maktsentrumet i Norge, men også den mest sårbare gruppen innbyggere; barn og ungdom. En hel generasjon vokser opp med en egen opplevelse av, eller kjennskap til noen som har opplevd, terror på kroppen. Etter denne hendelsen var ikke beredskap lenger forbeholdt statens hemmelige tjenester, eller spesifikke departementer. Beredskap var nå allemannseie. Likevel har debatten i etterkant stort sett dreid seg om spesifikke aktører, som Politiet og Forsvaret.

Det er flere områder man kan belyse rundt et slikt tema, men det er viktig å ikke bare belyse eventuelle mangler, men også områder hvor skolene faktisk har klart å oppnå en form for læring og utvikling.

Forskriften om miljørettet helsevern i barnehager og skoler m.v §14 sier: «*Virksomheten skal planlegges og drives slik at skader og ulykker forebygges. Virksomheten skal ha rutiner og utstyr for håndtering av ulykkes- og faresituasjoner. Rutinene og sikkerhetsutstyret skal være kjent for alle, herunder barn og elever*» (Forskrift om miljørettet helsevern, 1995, §14).

Temaet i seg selv blir bare mer og mer aktuelt siden stadig flere skoler velger å øke sikkerheten rundt, og i skolene. Det er ikke lenger bare skolene i Oslo-området som øker sikkerheten og vurderer å ta i bruk eksterne aktører som sikkerhetsfirmaene Securitas og Nokas for å hjelpe lærerne med å holde skolen trygg, og ikke minst for å kunne ha ro i gangene i friminuttene. Senest den 18.11.2017 postet VG en sak om en skole i Trondheim som har ansatt vakter for å kunne holde ro på skolen (VG, 2017).

3.1 Trusselbildet i dag

Det er flere aktører som har som oppgave å beskytte staten mot indre og ytre trusler. De mest kjente er Politiets sikkerhetstjeneste (PST) og Forsvarets etterretningstjeneste og E-tjenesten. I tillegg har vi Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) og Nasjonal sikkerhetsmyndighet (NSM). Listen med aktører er lang. Disse organisasjonene har ansvaret

for å sikre Norge som nasjon og stat. Dagens trusselbilde er i tydelig utvikling.

Verdensbildet endrer seg, og i takt med dette må vi som nasjon stadig finne nye måter å beskytte oss på. I utgangspunktet er det Justisdepartementet som forvalter PST og DSB, men det er en linje til Forsvarsdepartementet, Forsvarets etterretningstjeneste, E-tjenesten og NSM. NSM er det organet som blant annet jobber med sikkerhetsklarering av personell, og er det eneste organet med ansvar for dette. Under DSB ligger fylkesmannen og dermed kommunene. PST oppsummerer dagens trusselbilde slik:

«Etterretning

- *Rekruttering av kilder og agenter, kartlegging av virksomheter og kritisk infrastruktur samt nettverksoperasjoner, vil utgjøre de mest alvorlige utfordringene knyttet til fremmede staters etterretningsvirksomhet i 2018.*
- *Virksomheter innen norsk forsvars- og beredskapssektor, statsforvaltning, forskning og utvikling samt virksomheter innen kritisk infrastruktur, vurderes som særskilt utsatte etterretningsmål.*

Politisk motivert vold

- *Personer og grupper inspirert av ekstrem islamistisk ideologi vil være den primære terrortrusselen mot Norge det kommende året. Det vurderes som mulig at det vil forekomme forsøk på terrorangrep.*
- *Et terrorangrep, eller et angrepsforsøk, vil sannsynligvis være lite komplekst, dvs. angrep utført av en til to personer, som anvender stikk- eller skytevåpen, kjøretøy eller enkle, eksplosive innretninger.*
- *Det er lite sannsynlig at høyreekstreme vil begå terrorhandlinger i 2018. Ved en eventuell høyreekstrem terrorhendelse, vil denne sannsynligvis være utført av en enkeltperson, eller få personer, som handler på eget initiativ.*
- *Det siste året er det registrert økt aktivitet i deler av det venstreekstreme miljøet. Det er imidlertid svært lite sannsynlig at venstreekstreme vil begå terrorhandlinger» (PST, 2018).*

3.2 Uønskede hendelser internasjonalt

Uønskede hendelser, særlig menneskeskapte, og uønskede handlinger, som terror, er noe vi i Norge stort sett har vært forskånet for. Vi har lest om internasjonale hendelser i media. USA er et land det er naturlig å se til, da de har hatt utfordringer med terrorisme og andre alvorlige voldshandlinger, som skoleskyting og massedrap. Men også våre naboland, Sverige og Finland, har håndtert flere alvorlige voldshendelser de senere år. Det siste tiåret har det blitt større fokus på beredskap og krisehåndtering grunnet uønskede hendelser; menneskeskapte så vel som ikke-menneskeskapte. Hendelsene har vært av vidt forskjellig karakter, fra terrorangrepet mot USA i 2001 til flodbølgekatastrofen i Sør-Asia i 2004. Det er også hendelser som Madrid 2004, London 2017, Manchester 2017, og det er en stor økning av ulike typer cyberangrep.

3.3 Uønskede hendelser nasjonalt

I Norge har vi vært skånet for de verst tenkelige uønskede hendelsene rettet mot individuelle skoler. Det betyr ikke at beredskapen ikke er blitt praktisert og testet. Det er mange former for uønskede hendelser; ved uvanlig stor snøsmelting er det fare for flom, jord- og snøras kan utgjøre trusler, og så sent som i februar 2018 måtte en skole i Tønsberg sende flere klasser hjem grunnet lave temperaturer i klasserommene (tb.no).

3.4 Teknologisk utvikling

Sosiale medier har kommet for å bli og “eksploberte” for noen år siden. Det har vært lite åpen debatt rundt konsekvensene av disse plattformene for informasjonsdeling. Chamath Palihapitiya, en av Facebooks tidligere toppledere, gikk i 2017 til angrep på måten sosiale medier utnytter psyken til brukerne og har gjort avhengighet av plattformene til en vitenskap (theguardian.com). Simon Sinek har fått stor internasjonal publisitet etter et intervju der han diskuterer den oppvoksende generasjonen *Millennials*. I foredraget vektlegges sosiale medier som en avgjørende faktor med tanke på at depresjon, ensomhet og selvmordsrate er historisk høy, samtidig som den generelle psykiske helsen til den oppvoksende generasjonen er

historisk lav (YouTube.com). Etter inntoget av sosiale medier er ungdom i Norge også blitt lettere å påvirke enn tidligere. Det har vært en økning av trusler fremsatt på sosiale medier. Et nylig eksempel var trussel mot en ungdomsskole i Asker i Akershus som resulterte i en væpnet politiaksjon (budstikka.no). Vi ønsker ikke at sosiale medier skal ta for stor plass i denne oppgaven siden vi ønsket å se nærmere på skolevesenet som system. Vi finner det likevel hensiktsmessig å nevne sosiale medier da det later til å være en oppfatning i samfunnet, samt at det ble poengtert av flere informanter, at skolen som institusjon skal håndtere “alt” i barnets år på skolen.

I forlengelse av dette er det naturlig å si noe om inntoget av sosiale medier og den effekten det viser seg å ha på unge mennesker, nettopp fordi dette er noe skolene må håndtere enten de vil eller ikke. Sosiale medier har også blitt brukt som en arena for fremsettelse av trusler, og det er naturlig at unge mennesker tar de problemene dette skaper med seg på skolen der de befinner seg over en lengre periode i livet.

I tillegg til utviklingen vi ser i verdenssamfunnet og i det norske samfunnet, må vi også nevne Kunnskapsdepartementets sektor-ROS utarbeidet i 2015. Risiko- og sårbarhetsanalysen for kunnskapssektoren begynner innledningsvis med å si *«Departementets mål med styringsdokumentet er å legge til rette for at hele sektoren kan nå det felles målet om at drøyt 1,6 mill. barnehagebarn, elever, studenter og ansatte skal være trygge der de oppholder seg store deler av dagen.»*

Risiko- og sårbarhetsanalyse er en analyse hvor man vurderer de ulike risikoene i en organisasjon eller i for eksempel en kommune. Mer om dette vil bli behandlet i kapittel 4.6.

Vårt håp var at et slikt tiltak fra departementet ville gjøre undersøkelsene våre mer dagsaktuelle i sektoren, samtidig som denne oppgaven kan bidra til å fremme det viktige arbeidet Kunnskapsdepartementet ønsket å belyse i 2015.

3.4.1 Styringsdokument for arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap i kunnskapssektoren

Kunnskapsdepartementet har utarbeidet et *styringsdokument for arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap i kunnskapssektoren*.

«Det er viktig at det på alle virksomhetsnivåer i kunnskapssektoren:

Utarbeides virksomhetstilpasset risiko- og sårbarhetsanalyser, samt delanalyser knyttet til særskilte utfordringer i den enkelte virksomhet.

Utarbeides krise- og beredskapsplaner som sikrer en god krisehåndtering og som styrker organisasjonens krisehåndteringsevne.

Gjennomføres øvelser for å teste egen beredskap, og for å sette ansatte i stand til å takle utfordringer ved kriser» (regjeringen.no).

I forlengelse av styringsdokumentet vil vi nevne *Alvorlige hendelser i barnehager og utdanningsinstitusjoner - veiledning i beredskapsplanlegging*, utviklet av UDIR i samarbeid med Politidirektoratet. I forhold til ansvar, poengterer veilederen at kommunen skal; *ha det overordnede ansvaret for beredskapsarbeidet i kommunen. Dette gjelder alle institusjoner, på alle nivåer, uavhengig av eierforhold*

- *bistå barnehager og utdanningsinstitusjoner i beredskapsarbeidet.*
- *koordinere og samkjøre felles øvelser internt i kommunen og mot nødetatene.*
- *samarbeide med lokalt politi for å styrke beredskapen og sikkerheten ved den enkelte barnehage, skole og utdanningsinstitusjon. Kommunen skal ved behov søke bistand og råd fra lokalt politi (udir.no).*

Dette vil si at hver enkelt skole har ansvaret for sikkerheten på sin skole. Derfor er rektor med verneombud de som har ansvaret for at alt av planverk og øvelser blir gjennomført. For oppgaven vår vil dette si at det er varierende ROS-analyser ved hver skole både i form av kvalitet og omfang.

3.5 Tidligere forskning

Resultatene fra kommuneundersøkelsen i 2016 viser at stadig flere kommuner jobber bedre med samfunnssikkerhet og beredskap. Men det er fortsatt en vei å gå før alle kommuner oppfyller alle krav fremsatt i gjeldende lovverk og forskrifter. Undersøkelsen viser at 48 prosent av kommunene har en helhetlig ROS som i hovedsak tilfredsstiller kommunal beredskapsplikt, og 41 prosent har en overordnet beredskapsplan som oppfyller krav i forskrift om kommunal beredskapsplikt. Videre har 77 prosent øvet sin beredskapsplan og 66 prosent har en plan for oppfølging av arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap (regjeringen.no).

4. Teorigrunnlag

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for teoriene vi har lagt til grunn for oppgaven.

4.1 Hva er beredskap og krisehåndtering?

Beredskap betyr grovt sett «å være beredt», hevder Engen et al, (2016). Dette er en generell definisjon av begrepet beredskap. Definisjonen er god i den forstand at den forteller noe om formålet med beredskap, men sier lite om hva beredskap *inneholder*. For å nå målet om å være forberedt på uønskede hendelser, det være seg villedde eller ikke-villedde handlinger, skisseres det tre faser beredskapsarbeidet kan deles inn i; *risikoanalyse, beredskapsplan, trening og øving*. Vi vil også understreke at *læring* er en viktig del av alt som skal implementeres.

«Planlegging og forberedelse av tiltak for å håndtere uønskede hendelser på best mulig måte etter at de har skjedd» (NOU, 2006).

Utdanningsdirektoratet skriver på sine sider at «*beredskapsplanlegging er å være forberedt på kritiske situasjoner og fremme et trygt miljø. Beredskapsarbeid er å ivareta både forebygging, begrenning og håndtering*» (udir.no). Det er kommunen som skoleeiers oppgave, i samarbeid med leder for hver enkelt lokale skole (rektor), å sørge for at retningslinjene for beredskap møtes. Det skilles ikke på utdannelsesnivå i lovverket. Alle elever og ansatte i utdanningssektoren skal ha en trygg hverdag og et trygt miljø, samtidig som det blir opp til den enkelte skole å ha planverk for alle fasene i en uønsket hendelse, før,- under,- og etter-fasen. Det gjelder å forebygge, begrense og håndtere.

Selve krisehåndteringen finner sted når en uønsket hendelse, villet eller ikke-villet, menneskeskapt eller naturskapt, rammer bedriften.

4.2 Ansvarsfordeling i kunnskapssektoren

For å forstå oppgaven best mulig er det hensiktsmessig med en grunnleggende forståelse av kunnskapssektorens oppbygging og ansvarsfordeling i forhold til beredskapsarbeid.

Kunnskapsdepartementet har det overordnede ansvaret for sektoren.

Kunnskapsdepartementet har delegert flere oppgaver knyttet til grunnopplæringen- og barnehageområdet. I tillegg til disse driver fylkesmannen tilsyn med grunnopplæringen. Når det kommer til faktisk eierskap og drift av kunnskapssektorens enkelte institusjoner, er det en todeling i Norge. Fylkeskommunen har ansvaret for videregående opplæring, mens kommunen har ansvaret for grunnopplæringen som består av barnehage, grunnskole og ungdomsskole. Med dette varierer derfor også kvaliteten på beredskapsarbeidet på barne- og ungdomsskoler fra kommune til kommune.

Det presiseres også fra regjeringen side at; *«I forskrift om miljørettet helsevern i barnehager og skoler, er det presisert i rundskriv 1-6/2015 at skoleeier ved leder av virksomheten plikter å vurdere risiko og alvorlige tilsiktede hendelser, og planlegge beredskap ved virksomheten i henhold til dette risikobildet. Tilsyn med skolenes krav til samfunnssikkerhet og beredskap føres av kommune og for videregående skoler av fylkeskommunen. Fylkesmannen skal føre tilsyn med at kommunen utfører de oppgaver den er pålagt.»* (Helse- og omsorgsdepartement, 2015). Vi forstår at situasjonen kan virke noe uoversiktlig med tanke på at kommunen er lovpålagt, gjennom *lov om kommunal beredskapsplikt, sivile beskyttelsestiltak og Sivilforsvaret* (sivilbeskyttelsesloven) § 14 - 15, å;

«...kartlegge hvilke uønskede hendelser som kan inntreffe i kommunen, vurdere sannsynligheten for at disse hendelsene inntreffer og hvordan de i så fall kan påvirke kommunen. Resultatet av dette arbeidet skal vurderes og sammenstilles i en helhetlig risiko- og sårbarhetsanalyse» (lovdata.no).

og;

«Beredskapsplanen skal inneholde en oversikt over hvilke tiltak kommunen har forberedt for å håndtere uønskede hendelser. Som et minimum skal beredskapsplanen inneholde en plan for kommunens kriseledelse, varslingslister, ressursoversikt, evakueringsplan og plan for informasjon til befolkningen og media.

Beredskapsplanen skal være oppdatert og revideres minimum én gang per år. Kommunen skal sørge for at planen blir jevnlig øvet» (lovdata.no).

Det blir videre presisert i *Alvorlige hendelser i barnehager og utdanningsinstitusjoner - Veiledning i beredskapsplanlegging* at; «Det er presisert i rundskriv I-6/2015 at virksomhetene i henhold til forskrift om miljørettet helsevern i barnehager og skoler mv. skal kartlegge egne risikosituasjoner ved en helhetlig risiko- og sårbarhetsanalyse. Det er videre krav til at barnehagene og utdanningsinstitusjonene, ved leder av virksomheten, skal vurdere risiko for alvorlige tilsiktede hendelser, og planlegge beredskap ved virksomheten i henhold til risikobildet» (udir.no).

4.3 Sivilbeskyttelsesloven

I 2010 kom forslaget om den nye «Sivilbeskyttelsesloven». Denne loven gjorde kommunene pliktige til å danne individuelle risiko- og sårbarhetsanalyser for hver enkelt kommune. Loven trådte i kraft 1. januar 2011. Spesielt etter 22. juli samme år ble det enda tydeligere hvor viktig det var å øke fokuset på samfunnssikkerhet og beredskap. Utarbeidelsen av loven kom med behovet om å følge samfunnsutviklingen forøvrig. «Kommunen har et generelt og grunnleggende ansvar for ivaretagelse av befolkningens sikkerhet og trygghet innenfor egne geografiske områder» (Furevik, 2012, s. 30).

Sivilbeskyttelsesloven § 14. Beredskapsplan; «Beredskapsplanen skal som et minimum inneholde:

- a. en plan for kommunens kriseledelse som gir opplysninger om hvem som utgjør kommunens kriseledelse, deres ansvar, roller og fullmakter, herunder hvem som har fullmakt til å bestemme at kriseledelsen skal samles;
- b. en varslingsliste over aktører som har en rolle i kommunens krisehåndtering, og kommunen skal informere alle som står på varslingslisten, om deres rolle i krisehåndteringen;
- c. en ressursoversikt som inneholder opplysninger om hvilke ressurser kommunen selv har til rådighet, og hvilke ressurser som er tilgjengelige hos andre aktører ved uønskede hendelser. Kommunen bør på forhånd inngå avtaler med relevante aktører om bistand under kriser;
- d. evakueringsplaner og plan for befolkningsvarsling basert på den helhetlige risiko- og sårbarhetsanalysen;
- e. en plan for krisekommunikasjon med befolkningen, media og egne ansatte.»

Sivilbeskyttelsesloven §15. *Kommunal beredskapsplikt - beredskapsplan for kommunen* sier følgende: «Med utgangspunkt i risiko- og sårbarhetsanalysen etter §14 skal kommunen utarbeide en beredskapsplan. Beredskapsplanen skal inneholde en oversikt over hvilke tiltak kommunen har forberedt for å håndtere uønskede hendelser. Som et minimum skal beredskapsplanen inneholde en plan for kommunens kriseledelse, varslingslister, ressursoversikt, evakueringsplan og plan for informasjon til befolkningen og media. Beredskapsplanen skal være oppdatert og revideres minimum én gang per år. Kommunen skal sørge for at planen jevnlig øves» (lovdata.no). Selv om loven er myntet på kommunalt beredskapsarbeid, gir loven et godt utgangspunkt for alle som vil utvikle egne planer.

4.4 Nasjonale beredskapsprinsipper

En uønsket hendelse kan være krevende å løse, særlig for bedrifter med få ressurser og liten kunnskap om krisehåndtering. For å hjelpe organisasjoner med organiseringen er det utviklet nasjonale beredskapsprinsipper.

4.4.1 Ansvar

Ansvarsprinsippet sier noe om hvem som bør *eie* krisen. Departementene er her et godt eksempel. Skulle en pandemi bryte ut, er det naturlig at Helse- og omsorgsdepartementet eier krisen siden de har spesialkompetanse på den type problemstillinger en slik situasjon vil medføre. Ansvarsprinsippet og nærhetsprinsippet må sees i sammenheng.

4.4.2 Nærhet

Selv om en større, sentralisert avdeling i en organisasjon kanskje har flest ressurser, sier nærhetsprinsippet at krisen bør håndteres på lavest mulig nivå. Det er lokalbefolkningen som kjenner eget terreng best. I noen tilfeller kan dette prinsippet være utfordrende å følge, da det kanskje innebærer å desentralisere ledelse. Organisasjoner bør i det minste ha en plan for hvordan beslutningsmyndighet kan delegeres i en krisesituasjon. Den som har størst nærhet til krisen har de beste forutsetninger for å forstå situasjonen (Engen m.fl. 2016).

4.4.3 Likhet

Likhetsprinsippet sier at krisen bør løses på en måte som er så lik organisasjonens/avdelingens daglige driftsmønster som mulig. Dette krever god planlegging i forkant, og trening og øving for å gjøre involverte klar over egen rolle.

«Likhetsprinsippet medfører at den organiseringen man operer med til daglig, og den organiseringen som benyttes under uønskede... hendelser..., skal være mest mulig lik»
(Lunde, 2014, s. 48).

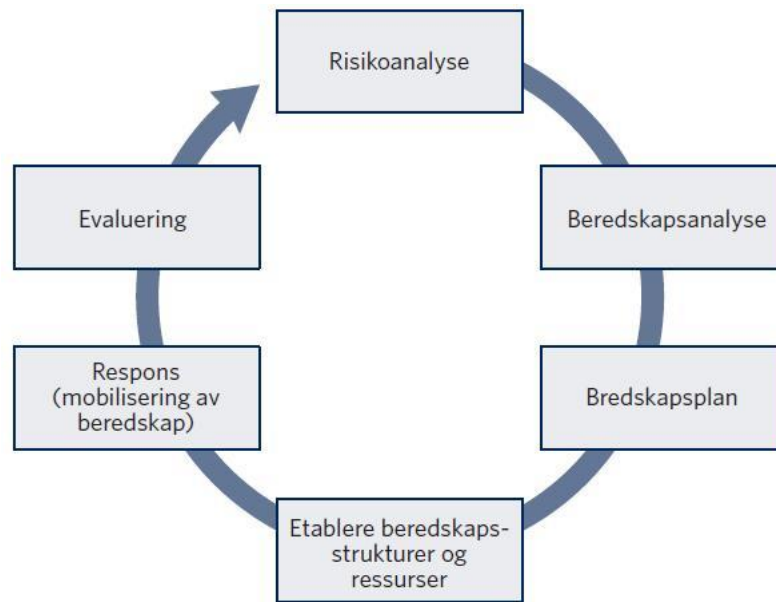
4.4.4 Samvirke

Samvirkeprinsippet er det siste tillegget til prinsippfamilien, og er kanskje ett av de viktigste prinsippene. Verden utvikler seg lynraskt, og vi får flere og flere avanserte systemer som skal gjøre livene våre enklere. Disse systemene snakker ofte sammen, og skaper et system med tette koplinger. Det betyr at når en krise inntreffer er det ofte flere systemer som rammes. Vi får da en kompleks krise. Én aktør er sjelden i stand til å inneha den kunnskapen som trengs for å håndtere mange forskjellige systemer. Det er vår påstand at det i dag ikke er mulig å være ekspert på alt, og at det derfor er avgjørende å samarbeide med aktører som dekker egne svakheter, og omvendt, slik at man spiller hverandre gode.

«Samvirke er nødvendig for å kunne håndtere komplekse kriser i et moderne samfunn»
(Kristiansen, Magnussen, & Carlström, 2017, s. 16).

4.5 Faser i beredskapsarbeid

Å ha en god beredskap krever mye arbeid. Det er krevende å arbeide med fordi du kanskje ikke får mulighet til å se resultatene av arbeidet ditt slik man gjør i mange andre yrker. Legger man ned godt forarbeid i en god beredskapsplan, og har en forståelse for hvilke risikoer bedriften må kunne håndtere, kan man ved å trene jevnlig, oppnå at hendelsene kanskje aldri inntreffer. På den annen side kan godt planverk, forståelse for risikoene og trening og øving bidra til at liv ikke går tapt. Grunnlaget for beredskapsplanen legges gjennom å utføre en risikoanalyse og en beredskapsanalyse. Ut fra hendelsene i risikoanalysen, samt tilgjengelige ressurser og ressursbehov avdekket i beredskapsanalysen, kan beredskapsplanen utarbeides. Når planen er på plass og bedriften har en oversikt over potensielle risikoer, kan bedriften begynne å planlegge ressursbehov og hvordan disse kan organiseres ved en krise. Den siste fasen i beredskapsarbeidet er evaluering. Evaluering er viktig for hele tiden å bli bedre. Ettersom samfunnet utvikler seg, må bedriften gjøre det samme. Når denne jobben er gjort, begynner man på nytt. Revisjon av planverket er anbefalt gjennomført hvert år.



(figur 1.1, Engen m.fl s. 284)

Figur 1.1 viser syklusen i beredskapsarbeidet. Det kan se omfattende ut, men det er viktig å huske på at enhver aktør har forskjellige behov, og at elementer kan trekkes fra, legges til eller forandres for å tilpasses den enkelte aktørs størrelse og behov.

4.5.1 Trening og øving

Hva er trening og øvelse?

«En øvelse består av planlegging, gjennomføring, evaluering og oppfølging i etterkant av en tidsavgrenset aktivitet der hensikten er å bedre krisehåndteringsevnen, innad i organisasjonen og/eller i samvirke med andre institusjoner eller virksomheter» (DSB.no).

En øvelse handler om kompetanseheving for organisasjonen i sin helhet, i motsetning til *trening* som handler om videreutvikling av individets kunnskaper og ferdigheter.

Trening og øving nevnes her kort fordi det henger tett sammen med læring, og er en av de viktigste faktorene for at krisehåndteringen skal lykkes. Som vi kommer tilbake til senere i oppgaven, uttrykker informanter i intervjuene bekymring for effekten av kun å ha utformet et planverk som står i en perm. Trening og øving er også tett knyttet opp mot samvirkeprinsippet, og kan potensielt redusere skadeomfanget av en hendelse dersom samvirke mellom aktører fungerer optimalt. Med riktig og god trening kan ansatte hos en

aktør gjøre en god jobb dersom de kjenner sine oppgaver. Øvelser kan skreddersys i forhold til nivået som det skal øves på, strategisk, - operativt - og taktisk nivå. En øvelse trenger ikke være stor i omfang eller koste mye i form av ressurser, tid eller penger for å være effektiv. Øvelser varierer fra diskusjonsøvelser, rollespill, ferdighetsøvelse (trening) og skarpe øvelser til fullskalaøvelser (Løvik 2017). Arbeidsplasser med minst 40 ansatte plikter å opprette industrivern, samtidig som skoler og utdanningsinstitusjoner kan lage sine egne instruksjoner. Løvik (2017) skriver videre at «*Alle skoler er pålagt å gjennomføre jevnlig brannøvelser. Hensikten med brannøvelser er å trene skolens ansatte og elever i hvordan de skal opptre i en nødsituasjon. Samtidig skal øvelsene avdekke mangler i rutiner og bygningsmessige svakheter som hindrer effektiv evakuering*» (s. 46). Selv om det er lite som er pålagt skolen i form av trening og øving, er det allikevel viktig å prøve å finne rom for mer enn én brannøvelse i semesteret.

Uavhengig av hva slags øvelse som skal gjennomføres og uavhengig av tema for øvelsen, er metodikken den samme. De fleste gode øvelser består av de samme fasene:

- Behovsanalyse
- Planlegging
- Gjennomføring
- Evaluering
- Tilbakeføring

Behovsanalysen legger grunnlaget for type øvelse og omfanget av denne. Her kartlegges styrker og svakheter i bedriften, for å finne "hullene". Planleggingen og gjennomføringen av en øvelse krever tid og ressurser. Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) har veiledere tilgjengelig på sine nettsider. Der kan leseren finne både overordnet øvelsesmetodikk og oppskrifter på spesifikke typer øvelser. Evaluering og tilbakeføring blir dessverre ofte neglisjert. «*Hensikten er å identifisere, bearbeide og presentere erfaringene som gjøres under øvelsen slik at læring kan finne sted.*» (Løvik, 2017 s. 152).

4.6 Risiko- og sårbarhetsanalyse

Risiko er et begrep vi mennesker unngår så godt som mulig. Det er derfor uvant, men høyst nødvendig, å ikke kun finne risikoene på egen arbeidsplass som ledd i beredskapsarbeidet. Det blir også viktig å finne ut hva *akseptabel* risiko er. I skolen er det for eksempel vanlig å dra til stranden og bade i sommerhalvåret. Det er en viss risiko for at en drukningsulykke finner sted. Derfor sørger man for at de ansvarlige voksne har kurs i vannredning og livreddende førstehjelp. Men risikoen for en drukningsulykke er fremdeles til stede. Dette er med andre en risiko som er akseptert. Hvis vi strekker tanken langt, er det nødvendig å akseptere en viss risiko, ellers hadde ikke verden fungert. Alt *kan* potensielt være farlig. En helhetlig ROS-analyse gir imidlertid bedrifter i privat og offentlig sektor, liten som stor, en metodikk for å identifisere risikoer, planlegge for eventuelle uønskede hendelser og implementere risikoreducerende tiltak. I tillegg gir analysen metodikk for å bygge opp en beredskap som setter dem i stand til å redusere skadeomfanget dersom en hendelse skulle oppstå. En helhetlig ROS-analyse skal:

- *Gi oversikt over uønskede hendelser som utfordrer kommunen*
- *Gi bevissthet om risiko og sårbarhet i kommunen*
- *Fange opp risiko og sårbarhet på tvers av sektorer*
- *Gi kunnskap om tiltak for å unngå og redusere risiko og sårbarhet i kommunen*
- *Identifisere tiltak som er vesentlige for kommunens evne til å håndtere påkjenninger*
- *Gi grunnlag for mål, prioriteringer og nødvendige beslutninger i kommunens arbeid med samfunnsikkerhet og beredskap*
- *Gi innspill til risiko- og sårbarhetsanalyser innenfor andre kommunale ansvarsområdet og fylkes-ROS (Engen et. al 2016 s.355).*

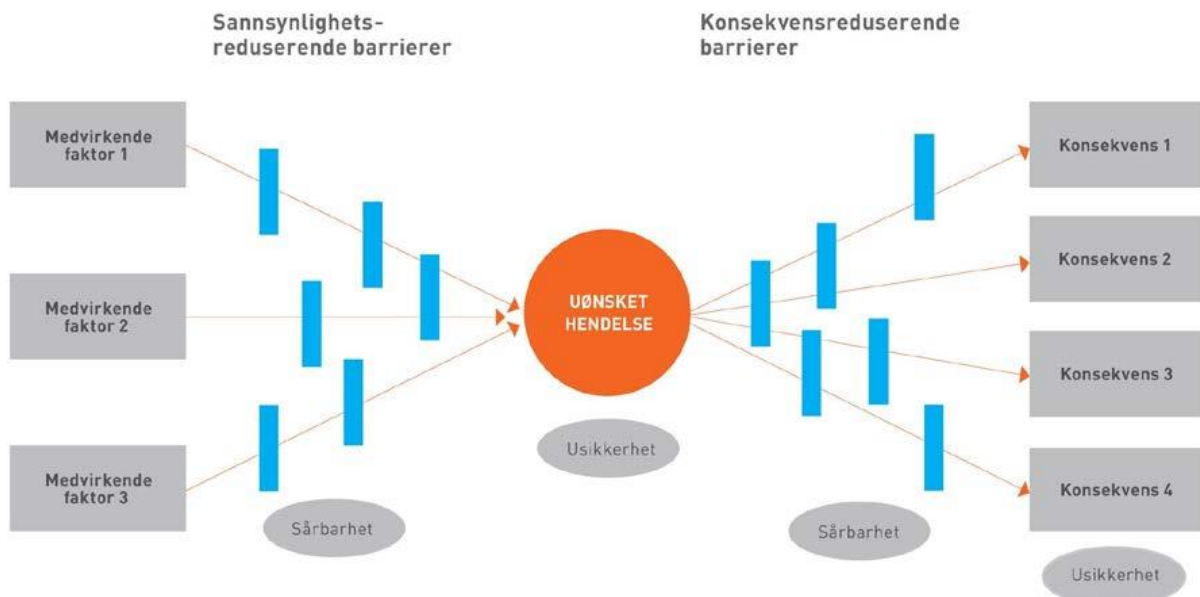
“Kommune” kan her byttes ut med hvilken som helst bedrift for å skape eierskap til beredskapsarbeidet. Prinsippene og hensikten forblir de samme.

Engen og medforfattere foreslår fire kategorier hvor en helhetlig ROS er nyttig. Det er snakk om hendelser som;

- *har potensielt store konsekvenser for kommunen*
- *berører flere sektorer/ansvarsområder og som krever samordning*
- *går ut over kommunens kapasitet til håndtering ved hjelp av ordinære rutiner og tilgjengelig redningstjeneste*
- *skaper stor frykt/bekymring i befolkningen (Engen et.al 2016, s. 355).*

Det er ikke lovpålagt å ha planverk opp mot spesifikke hendelser. Men forfatteren skisserer her en rekke elementer som kan komme til uttrykk under uønskede hendelser. Ved for eksempel en krise som gjelder flere sektorer, vil det være så mange involverte aktører, eller interessenter, med ulike oppgaver, slik at det vil være nødvendig for eier av hendelsen å ha et planverk som gir oversikt. Planverket er særlig viktig i forbindelse med hendelser som sjelden oppstår, der det er for sent å sette seg ned og begynne å tenke når krisen er et faktum. Det er også verdt å nevne at skolen er tilholdsstedet for mange unge mennesker som kanskje blir engstelige, redde eller er lettpåvirkelige. Et godt utarbeidet og øvet planverk kan medføre at hendelser ikke blir så skremmende som de ellers kunne blitt. Dersom personalet kjenner planen, vil de også kunne opptre rolig i situasjoner fordi et handlingsmønster er innøvd, noe som skåner elevene for unødvendig stress.

«Bow tie»-modell for risikoanalyse



(figur 1.2, bow tie-modell for risikoanalyse DSB, 2014, s.27)

Et verktøy som ofte benyttes i ROS-analysen er “Bow tie-modellen” (figur 1.2). Vi ønsker å legge noe vekt på denne modellen i oppgaven fordi vi mener den kan være spesielt nyttig for organisasjoner som kanskje ikke har kapasitet til å produsere en helhetlig ROS. Arbeid med risiko vil være nødvendig for å identifisere hendelser modellen kan benyttes på, men den gir i seg selv en god totaloversikt over hendelsen. Modellen er delt inn i fire deler som viser sammenhengen mellom mulige årsaker til en uønsket hendelse, mulige konsekvenser av hendelsen og hvilke tiltak som kan iverksettes før (forebyggende) og etter (konsekvensreducerende) en hendelse har inntruffet. Bow tie-modellen viser bedriftens sårbarheter, samtidig som tiltak kan settes inn for å øke *robustheten*.

Konsekvens Sannsynlighet	Lite farlig	Farlig	Meget farlig	Katastrofalt
Svært sannsynlig	Yellow	Red	Red	Red
Meget sannsynlig	Yellow	Yellow	Red	Red
Sannsynlig	Green	Yellow	Yellow	Red
Lite sannsynlig	Green	Green	Yellow	Yellow

(Fig. 1.3 Egen utviklet ROS-matrise)

Risiko er et komplekst begrep i beredskapsøyemed. Vi vil gi leseren en grunnleggende forståelse av begrepet, men vil påpeke at det, grunnet oppgavens omfang, ikke vil være mulig å utforske begrepets mange momenter her. Det er grunnleggende å forstå at vår oppfattelse av risiko er svært individuell. Engen sier «*De risikorelaterte hendelsene som blir vurdert, virker sammen med psykologiske, sosiale, institusjonelle og kulturelle prosesser som kan forme og forsterke oppfatninger (persepsjon). Det er den samlede effekten av disse faktorene som påvirker individuell og kollektiv risikoatferd*» (Engen et.al 2016 s. 348).

En utfordring med risikovurderingen er at vi omgir oss med risikoer stort sett hele tiden. En viktig del av arbeidet er derfor å kartlegge hva slags risiko som er *tolererbar* risiko, og hva som er *akseptabel* risiko. Med *tolererbar risiko* mener vi aktivitet som man ser på som verd å drive med selv om den krever anstrengelser for å oppnå en risikoreduksjon. *Akseptabel risiko* vil si aktiviteter der “resterende” risiko er så lav at ytterligere risikoreduksjon ikke anses å være nødvendig (Engen et.al 2016 s. 349). En risikomatrix er nyttig for å få oversikt over hvilke uønskede hendelser, eller risikoer, som medfører ikke-tolererbar, tolererbar og akseptabel risiko. Overført til figur 1.3 vil det si at de hendelser som kategoriseres i de røde feltene medfører ikke-tolererbar risiko, aktiviteter i de gule feltene medfører tolererbar risiko og grønne felter medfører akseptabel risiko.

Risikomatriksen har et element av sannsynlighet ved seg. Sannsynligheten for at en hendelse oppstår i kombinasjon med dens skadepotensiale, ofte eksemplifisert gjennom mulig tap av liv og skadde, skade på miljø og økonomiske tap, bestemmer hvor i matrisen en hendelse skal plasseres. Det gjøres for øvrig et godt poeng i FylkesROS for Vestfold 2017, som sier; *«Det er viktig å understreke at vurderingen av sannsynlighetene ikke er en objektiv sannhet, men nettopp en vurdering basert på kompetansen og erfaring i arbeidsgruppen»* (fylkesmannen.no). Videre skrives det;

«I fylkesROS 2017 har vi analysert 32 uønskede hendelser. Hendelser som forårsakes av såkalte vilde handlinger: «Pågående livstruende vold på skole», «Hybrid krigføring», «CRBNE terror i kjøpesenter», «Pågående livstruende vold på offentlig arrangement i Vestfold» og «Cyberangrep», er ikke tatt med i matrisen over da det ikke er hensiktsmessig å tallfeste sannsynligheten for disse hendelsene.»

4.7 Beredskapsplan

Beredskap gir forskjellige assosiasjoner hos forskjellige mennesker. Mange tenker på operative disipliner som Forsvar, Politi og andre aktører som opererer i “felten”. Det andre folk tenker på er beredskapsplanen, det “vet” de hva er. En god beredskapsplan består av så mange flere elementer enn noen ord om hva man skal gjøre hvis det og det skjer. En

gjennomarbeidet og god plan er ikke lagd i en håndvending, men det finnes heldigvis en del hjelp å få. Det er seks punkter som danner grunnlaget for en god plan (Engen et al, 2016). En krise kjennetegnes ofte ved en form for tidspress for beslutningstaking. Når krisen er et faktum, er det viktig å allerede være godt kjent med planverket sitt. Når det er sagt, så er det et poeng å gjøre planen så kortfattet som mulig. Planen må også være skrevet på en måte, med et språk og oppsett, som alle brukere skjønner. Fagspesifikke ord og uttrykk er svært vanskelige for andre aktører å tolke, og disse må i det minste forklares godt, eller erstattes med enklere ord. Planen bør være designet på en måte som gjør at den kan brukes ved en hendelse som utvikler seg raskt. En hendelse hvor aksjonsbildet er preget av usikkerhet og et ufullstendig informasjonsbilde. Engen sier *«den må altså kunne takle en dynamisk utvikling av krisen. Dette er gjerne en kontekst som avviker noe fra forutsetningene som ligger til grunn for beredskapsarbeidet, en kontekst der våre forutinntatte holdninger og oppfatninger ikke er dekkende»* (2016 s, 292). Det fjerde elementet som gjør en plan god er forståelsen for at den skal brukes i en situasjon med tidspress. Og denne forståelsen må ligge til grunn for utformingen. Planen må revideres jevnlig, både under normaldrift, men også, og kanskje viktigst, etter reelle hendelser, trening og øving. Kriser er dynamiske, og vil ofte bringe med seg elementer som vi ikke har klart å tenke på. Det er kun da planen blir testet ordentlig. Som siste punkt er det viktig at beredskapsplanen er forankret i den aktuelle bedriften. Potensielle brukere *må* føle eierskap til planen.

I tillegg til disse seks viktige punktene vil vi understreke at arbeidet med planen, som krisen, bør være dynamisk. Det betyr at det må tilrettelegges for utvikling og læring i form av øvelser og diskusjoner. Arbeidet høres voldsomt ut, men;

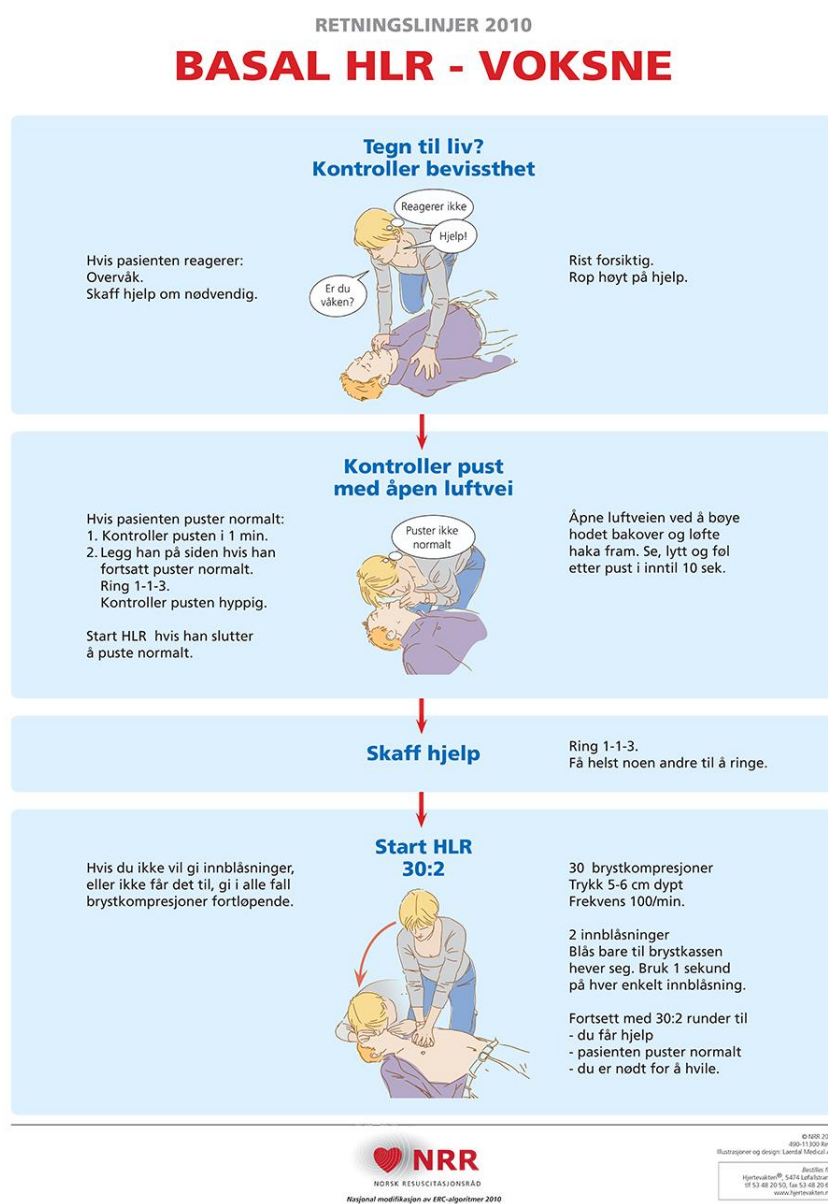
«arbeidet med ROS-analyser må tilpasses virksomhetens størrelse og egenart. Det er stor variasjon i kunnskapssektoren, fra små barnehager og skoler til store universitet og høyskoler. Det er derfor viktig at virksomhetene tar utgangspunkt i egen situasjon og tilpasser analysen til hva som er relevant for denne» (regjeringen.no).

Det vil si at de selv må organisere arbeidet med å utarbeide planer og øvingsmomenter.

4.7.1 Tiltakskort

Et godt planverk er omfattende. De fleste av informantene forteller om “beredskapspermen”, som befinner seg ymse steder. Med én, forhåpentligvis utfyllende plan, som også innebærer en stor beredskapsperm, er det urealistisk å forvente at ansatte i skolen skal kunne denne

utenat når den kanskje blir gjennomgått en gang i året. Men, som informant 3 påpeker er det mulig å lage en beredskapsplan for “dummies”. På fagspråket vil vi kalle dette tiltakskort eller action cards. Tiltakskort er en forlengelse av beredskapsplanen og særlig nyttig i bedrifter hvor de ansatte ikke har tilgang på den fullstendige planen i hverdagen. Tiltakskort kan lages på mange måter og komme i mange former, men det er viktig at kortet er enkelt i utførelsen slik at brukeren kan følge en punktliste med tiltak uten problemer. Kortet tar utgangspunkt i risikoer som er videreført i beredskapsplanen. En kort beskrivelse av risikoen øverst med en etterfølgende punktliste med tiltak for den spesifikke hendelsen. Det kan for eksempel være;

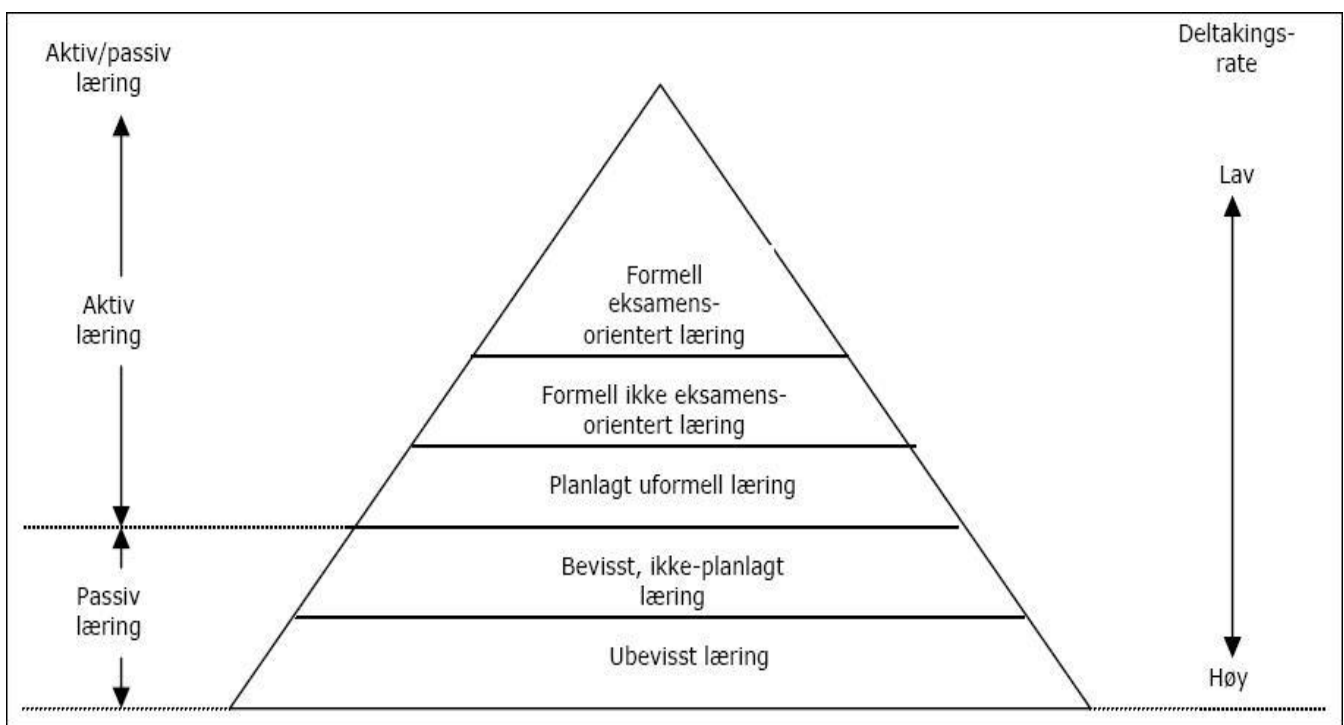


(Figur 1.4, Basal HLR voksen, lvh.no)

Illustrasjonene som viser korrekt utførelse av hjerte- lungeredning på livløse personer er et godt eksempel på et enkelt tiltakskort. Kortene kan utformes på utallige måter. Men vi anbefaler en tydelig overskrift, en kort beskrivelse av kjennetegn ved den enkelte hendelsen og en punktliste med tiltak.

4.8 Læring

Rent overordnet kan vi si at læring kan skje gjennom planlagte og ikke planlagte aktiviteter, i en formell og uformell setting (Nordhaug 2004). Læring er prosesser som fører til endringer i en eller flere av dimensjonene kunnskap, ferdigheter, kognitive evner, holdninger og andre personlighetsrelaterte faktorer. Det er voksne som skal lære og det er derfor viktig å ta utgangspunkt i teori om voksen læring.



(Figur 1.0 Læringshierarki i arbeidslivet. Nordhaug 2004, s. 42)

Uansett organisasjon, er læring et viktig moment for videreføring av informasjon, og for effektiviteten sin del er læring avgjørende. I beredskap er også læring utrolig viktig, man må gjennom en læringsprosess for å kunne utvikle den allerede eksisterende kulturen, forandre

holdninger og utvikle kompetanse, både i form av teoretisk forståelse, men også for å øke muligheten for å mestre de praktiske ferdighetene som måtte kreves.

«Organisasjonslæring er kritisk i et kunnskapssamfunn, og forventninger til egen læring og kunnskapsutvikling endrer seg i takt med kunnskapssamfunnet» (Filstad, 2016, s. 19).

Organisasjonslæring er også viktig for skolene. Med en god evne til å tilegne seg kompetanse innenfor beredskap og krisehåndtering, vil de få en bedre kunnskap om hva som trengs i hverdagen.

Mye av beredskapen må trenes og øves. Derfor er det viktig å danne en god kultur for læring rundt det man øver og trener på. Man kan også anbefale at skolene deler informasjon og gjennomgår hvordan man lager planverk og ulike øvelser annet enn brannøvelser. Dette er i utgangspunktet en form for formell læring. *«Formell læring er ofte institusjonalisert og arrangeres av og gjennomføres ved utdanningsinstitusjoner» (Filstad, 2016, s. 183).* Grunnet manglende midler og tid, kommer ikke alltid beredskap som en formell læring bortsett fra for verneombud og rektorer. Derfor er det viktig at disse rollene sørger for å dele kunnskapen de tilegner seg og dermed danner en form for uformell læring for de andre kollegaene.

«For at en organisasjon skal bli bedre på læring og kunnskapsutvikling, må det skje endringer i læringskulturen ved at kunnskapsdeling og læringsverdier blir tilstrekkelig verdsatt» (Filstad, 2016, s. 2).

4.9 Kommunikasjon

«Ordet kommunikasjon kommer fra latin "gjøre felles". Kommunikasjon er derfor en overføring eller utveksling av informasjon og kunnskap» (Kristiansen et. al 2017, s. 60).

Kommunikasjon er danner grunnlaget all interaksjon mellom individer enten det er kroppsspråk eller via tale. Kommunikasjon er derfor basen man bygger en organisasjon på. Kommunikasjon sørger også for hvordan vi oppfatter de vi jobber sammen med. Ved hjelp av kommunikasjon danner man grunnlag for: kultur, koordinering, beslutninger og læring. Kommunikasjon er også avgjørende for å kunne oppnå målene man setter for organisasjonen.

«kommunikasjon er den viktigste prosessen i alle organisasjoner fordi den er avgjørende både for intern integrasjon og for ekstern tilpasning» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 278).

En god kommunikasjonsprosess sørger for at man øker effektiviteten. Spesielt i/under kriser er det viktige å ha god kommunikasjon og at det er gode rutiner for å videreføre og forklare informasjonen man blir gitt. Det er utrolig viktig at ting ikke blir *lost in translation*.

«krisekommunikation er en kompleks og dynamisk konfiguration af kommunikationsprocesser- før, under, og efter en begivenhed, en situation eller et forløb, der af organisationen og/eller en eller flere af dens stakeholdere fortolker som en krise» (Johansen & Frandsen, 2015, s. 281).

Det er høyst nødvendig med god kommunikasjon mellom kommunen og de forskjellige skolene. Når det kommer til beredskap og ROS-analyser, er det viktig at det kommuniseres godt hva som skal i en slik analyse og hvordan man får den så fullstendig som mulig.

5. Metode

Metode kommer det greske ordet *methos*, som betyr en bestemt vei til et mål. I en verden av vitenskapelig tilnærming finnes det hovedsakelig to forskjellige måter å undersøke noe på, den kvalitative og den kvantitative (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2016).

5.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign dreier seg mye om formgivning av oppgaven. Med design kan man mene klær og biler. Når det kommer til forskning dreier det seg om avgrensningene man setter for oppgaven. Både i en kvalitativ og en kvantitativ forskningsmetode bruker man et design som utgjør hvordan man utfører/gjennomfører forskningen (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2016). I denne oppgaven ble det bruk en kvalitativ metode i form av intervjuer fordi det var ønskelig å gå mer i dybden enn hva andre metoder kan bidra til.

5.2 Forskningsmetode

I den vitenskapelige verden har det blitt et skille mellom det naturvitenskapelige og samfunnsvitenskapen. Det *naturvitenskapelige* forsker på hendelser og fenomener som ikke har en formidlingsevne; det har ikke et språk eller en evne til å forklare seg selv. Det er noe som må studeres i form av observasjoner av ulike fenomener. Det *samfunnsvitenskapelige* dreier seg om mennesker, og hvordan vi oppfatter oss selv og andre. Det er et tema som ikke er stabilt og endrer seg fra individ til individ. Det er i konstant endring nettopp fordi samfunnet og mennesket hele tiden endrer seg. (Postholm, 2010).

I den samfunnsvitenskapelige metodelæringen er det et skille mellom det kvantitative og det kvalitative. Ved bruk av den kvantitative metoden samler man inn store mengder tall, slik kan man se sammenheng og tendenser. Dette gjør at man får et generelt bilde av hva flertallet av oss mener eller syns om et fenomen. En positiv effekt ved å bruke kvantitativ metode er at man får et tydelig svar gjennom «tallenes tale». Kvantitativ metode gir muligheten for å reteste undersøkelsen som gjennomføres. Ved bruk av kvantitative undersøkelser kan en se på utvikling og endringer i resultatet over tid. Slik kan

undersøkelsene ses i sammenheng med endringen i samfunnet, eller annet en ønsker å sammenligne.

Den kvalitative metoden er mer opptatt av å beskrive hvordan man føler og opplever noe, og hvilke relasjoner som betyr noe for individet. I denne metoden bruker man intervjuer for å innhente data. Med intervjuer får man en mulighet til å gå i dybden og ikke bare vurdere svarene, men også kroppsspråket til intervjuobjektet.

Man kan også bruke den ene eller andre som bi-metode, og dermed få større bredde og tygde i metoden. Med intervju som bi-metode kan man bruke både kvantitativ og kvalitativ metode for å se om noe oppstår, eller hvorfor noe oppstår. Med en kvantitativ metode vil man få klare svar siden det er tallenes tale, men det er enda mer viktig og legge inn mørketall for å kunne finne et gjennomsnitt. (Dalen, 2011).

Ut fra problemstillingen en ønsker å utforske, velges en passende metode for å nå svaret en søker. Metoden avgjør videre hvilken fremgangsmetode en benytter, hvordan samle inn data og hvordan disse prosesseres.

5.3 Intervju som datainnsamling

Intervju som datainnsamling har vært brukt i flere hundre år. Da Asbjørnsen og Moe reiste rundt i Norge og samlet inn eventyrer, var det i form av intervjuer. De snakket med mennesker over hele landet og samlet inn historier som har gått i fortelling fra generasjon til generasjon (Postholm, 2010).

Intervju er en av de mest brukte metodene for å samle inn informasjon, den er fleksibel og kan brukes nesten overalt. Den gir forskeren muligheten til å ta et dypdykk i temaet man forsker på. Det forutsetter at informanten er komfortabel, altså bør man ikke snakke om temaer som er for vriene eller sensitive for informanten. Gjennom *intervju* eller *samtaler* får man muligheten til å stille hverandre spørsmål og respondere på hverandres svar. På denne måten skaper man et mer avslappet forhold til hverandre og man kan danne tillit til informanten (Johannessen et. al 2016).

«Intervjuer egner seg når forskeren har behov for å gi informantene større frihet til å uttrykke seg enn det et strukturert spørreskjema tillater» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 145).

I denne oppgaven har vi gått for et *halvt-formelt intervju*, dette er intervjuer som er mer åpne og derfor ikke like *formelle*. Beredskap og krisehåndtering er et noe ømt tema for mange og

lider litt under som *julekvelden på kjerringa-syndromet*. Det er noe man skulle ha gjort, men ikke nødvendigvis har fått gjort like godt som man ønsket. Derfor falt valget på en semistrukturert intervjuguide. Det ble forhåndsutsendt intervjuguide med noen hovedtemaer. Vi ønsket at informantene skulle være avslappet og at de kunne stille mer forberedt enn dersom vi ikke hadde sendte ut en guide på forhånd. «*Det kvalitative intervjuet er spesielt godt egnet for å få innsikt i informantens egne erfaringer, tanker og følelser*» (Dalen, 2011, s. 13).

5.4 Intervjuene

5.4.1 Gjennomføring

Før nyttår kontaktet vi skolesjefen i den valgte kommunen i Akershus om bachelor- temaet. Vi forhørte oss om muligheten for å bruke skolene i kommunen som «forskningsobjekt». Temaet ble møtt med stor interesse og det var meget tydelig at dette var noe man hadde behov for. Vi la en plan for når intervjuene skulle gjennomføres, og ble enige om at Februar var en god måned. Da ville alle lærerne ha rukket å komme tilbake etter jul, og de fikk tiden de trengte til å planlegge gjennomføringen.

Før intervjuene ble det sendt ut en intervjuguide slik at intervjuobjektene kunne forberede seg til temaene som ble tatt opp. Intervjuguide er et skjema man kan sende ut på forhånd slik at objektet er klar over hva som skal diskuteres. Det finnes ulike former for intervjuguider; strukturerte, som har tydelig spørsmål man jobber seg igjennom, og semistrukturerte som er mye friere i forhold til et fastsatt skjema. «*Et semistrukturert eller delvis strukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, mens spørsmål, temaer og rekkefølgen kan variere.*» (Johannesen et. al. 2016 s. 148).

Grunnen til at vi valgte semistrukturert intervju, var at vi da kunne følge opp på svarene vi fikk i motsetning til i et strukturert intervju hvor man må følge intervjuguiden. Ved å sende ut en intervjuguide kunne de ulike skolene forberede seg på hvilke temaer som skulle diskuteres. Derfor ville ingen føle at de måtte snakke om temaer de ikke hadde oversikt over. Det ble også sendt ut et informasjonsark om motivasjonen bak gjennomføringen av en slik type undersøkelse.

Med hjelp fra skolesjefen i kommunen ble det satt opp tider for intervjuene. Dette var for at man lettere skulle komme i direkte kontakt med de ulike skolene. Det ble dessverre en gjenganger at skolene ikke hadde mulighet til å gjennomføre den ønskede mengden av intervjuer per skole. Intervjuene ble dermed tilpasset hver skole ut fra hva som passet den enkelt institusjon. Dette ble gjort for å kunne sikre riktig mengde med informanter. Det ble gjennomført prøveintervju med en lærer i nær relasjon. På denne måten ble intervjuguiden testet i forkant og det ble avdekket temaer som måtte presiseres før resterende intervjuer ble gjennomført.

5.4.2 Respondenter

I undersøkelsen vår er de ulike skolene som vi gjennomførte undersøkelsene på, respondenter. Det var fire skoler som deltok, valgt ut fra lokalkunnskap. Det var 11 informanter fordelt på 10 intervjuer. Informantene er rektorer, verneombud, lengst- og kortest ansatte. Skolene er av varierende alder når det gjelder bygningsmasse, og flere av skolene får nye eller har fått nye lokaler og det er derfor mange nye ting som skal på plass, ikke bare nye ROS-analyser.

5.5 Bearbeidelse av data

«*Kvalitative data taler ikke for seg selv. De må tolkes*» (Johannessen et. al. 2016 s. 161).

Intervjuene ble tatt med lydopptak. Dette sikrer påliteligheten til oppgaven i forhold til at den informasjonen vi blir gitt er faktiske utsagn fra ulike lærere. Deretter begynte jobben med å transkribere. Videre ble de ulike intervjuene kategorisert etter hva vi anså som viktige temaer i forhold til problemstillingen. Kategoriene vi laget var innenfor *samvirke, ledelse, generell beredskap, brann og terror*.

«*Før forskeren starter analysearbeidet må han redusere mengden data. Utfordringen i kvalitative forskningsopplegg er nettopp å få noe fornuftig ut av store mengder, ofte ustrukturert data*» (Johannessen et. al. 2016 s. 161).

Dette gjorde at vi fikk et klarere bilde av informasjonen vi hadde samlet inn, og dermed ble det lettere å se etter gjengangere, som igjen bidrar til å kunne trekke en konklusjon. Etter at intervjuene ble transkribert, ble de slettet.

5.5.1 Eksempel:

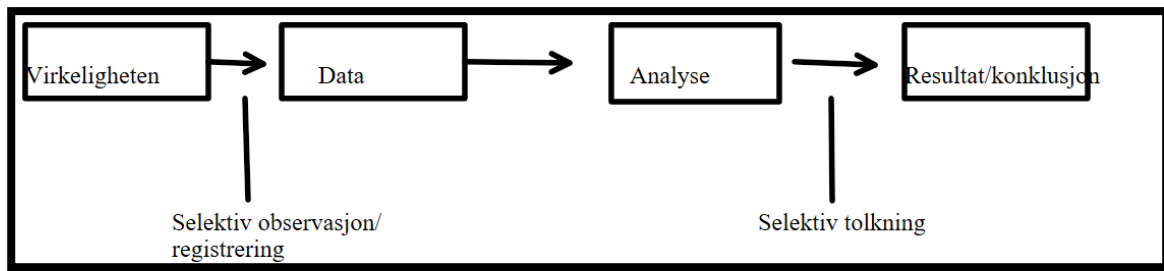
Her har vi tatt utdrag fra hva informant 1, 2 og 8 har sagt om ledelse generelt.

Informant	Ledelse
1	<i>«Jeg tror de vet tingene og de vet hvor de skal finne det, men de mangler kanskje litt den praksisen da.»</i>
2	<i>«Men i etterkant av det - det har vært utrolig bra oppfølging fra ledelsen altså i forhold til hvordan vi jobber videre med det her - De har virkelig lagt seg i selen for å finne gode løsninger for både lærere og elever.»</i>
8	<i>«Å jeg kan også ringe skolesjefen og si nå trenger jeg hjelp, så er det ikke noe problem. Vi har støttefunksjoner rundt oss, synes jeg. Det er tillit, som betyr at vi kan hjelpe hverandre.»</i>

5.6 Validitet og reliabilitet

Enhver oppgave skal ha reliabilitet, det vil si at den informasjonen man gir er pålitelig, troverdig eller at den har validitet og overførbarhet. Den skal være testbar for andre dersom man vil reteste teorien. Troverdigheten/intern validitet kommer når forskeren er trofast mot informasjonen han blir gitt, mens man kan si at overførbarheten er den eksterne validiteten til metoden. Det er spesielt i kvantitative undersøkelser man kan ta i bruk de samme enhetene, verdiene og variablene som skal sørge for at du kommer fram til samme resultat. Den kvalitative har tilnærmingen sin i tekst, altså man tolker teksten og man omgjør det til tall som dermed gjør den målbar. Kvantitativ metode er tallenes tale, her får man klare tall med en gang og man trenger derfor ikke å tolke tallene slik man må gjøre i en kvalitativ metode. Det er problemstillingen til en oppgave som avgjør hvilken metode man velger.

Som forskere er det viktig å være klar over at ingen er helt upartisk eller kan uttale seg hundre prosent subjektivt. Oppgavens reliabilitet vil styrkes dersom forskeren er åpen om dette i teksten og prøver å forstå hvilke "briller" alle involverte, forskeren inkludert, har på seg.



(figur 2.1 seleksjon i forskningsprosessen, Johannessen m.fl. s. 36).

For å øke validiteten ytterligere, er det anbefalt at forskeren forholder seg til den valgte akademiske disiplins *begreper*. Begreper kan medføre at teksten blir mindre attraktiv for andre miljøer, fordi begrepene ikke brukes utenfor din egen disiplin, men de vil imidlertid styrke oppgaven innen eget felt.

5.7 Pålitelighet/reliabilitet

Når det kommer til reliabilitet eller pålitelighet, er dette hvordan man velger å tolke resultatene. For å sikre pålitelighet av funnene våre, har vi under hele prosessen holdt kommunen oppdatert og sørget for et slutt møte for å diskutere funnene i oppgaven. Før dette møtet ble det sendt et utkast til en rapport til kommunen slik at de hadde muligheten til å se på funnene av undersøkelsen. Under møtet kom det fram at resultatet ikke var overraskende og at de heller fikk en god rettesnor for hva som må tas tak i med tanke på beredskap. Mye av tyngden av empirien ligger i at det er tatt lydopptak av intervjuene, og at opptakene deretter er transkribert.

Det ble diskutert at med tanke på resultat var det viktig at de ulike skolene hadde forskjellige verneombud som har vært ansatt i ulike tidslengder. Dermed kan man avdekke hvem som har så sterke kulturer at læreren blir «en del av tapetet», og hvilke skoler som avdekker andre problemer med beredskapen fordi de har nye øyne på saken.

6. Funn, analyse og resultater (empiri)

Det virket som informantene ikke var engstelige for å fortelle om hvordan situasjonen med beredskapsarbeid i skolen *faktisk* var. Dette gjør arbeidet vårt lettere fordi interessante momenter blir tydeligere. Vi er også glade for åpenheten da vi, som tidligere nevnt, er opptatt av å bidra til utvikling, og ikke til å finne en syndebukk for at situasjonen er som den er.

Vi gjorde som tidligere nevnt 11 intervjuer fordelt på 4 skoler. Alle intervjuene ble så transkribert, noe som innebar at vi ble sittende igjen med en rikelig mengde data. Vi velger derfor å fokusere på noen gjengangere, likheter og ulikheter, samt interessante momenter knyttet til problemstillingen vår i denne delen av oppgaven.

Vi ønsket å starte hvert intervju med spørsmålet “hva legger du i begrepet beredskap?”. Dette ble gjort for å få et overordnet inntrykk av informantenes innsikt i faget. Svarene til noen av informantene:

«Det jeg tenker på da er at man har tenkt over situasjoner i forkant og bestemt seg for hvordan man da skal agere. Og at dette her er nedfelt på en slik måte at det er kjent for alle, og at man da kan referere til det når man plutselig står i den situasjonen» (Informant 11).

«Nei, det er jo som jeg tenker, beredskap skal jo være med deg hver dag, HMS, på en måte regler, rutine, struktur som gjør at du er trygg i arbeidshverdagen da. Em, og det gjelder for meg og det gjelder for ansatte, at de skal vite hva som skjer, eller vite hva de skal gjøre hvis noe skjer» (Informant 1).

«Men, det finnes så mange muligheter som er spesielle, og du må ha den tankegangen at du har et spesielt ansvar i deg som bare er ditt, hvor du ikke kan lene deg til noen andre og etterlyse en plan. Det er sånn at du må ha den der mentale bevisstheten om at det jeg gjør nå kan være avgjørende, altså ikke være passiv. Handle, løpe, gjemme seg, ikke la seg... det er kanskje den aller viktigste beredskapen du kan ha. Fordi at i en sånn ekstrem situasjon så handler det om - det vil helt sikkert skade noen, det vil til og med kunne ta liv av noen, men det er spørsmål om å redusere risikoen mest mulig. Faktisk så brutalt altså» (Informant 5).

«Jeg forbinder det egentlig med å være litt i forkant. Det at vi har litt planer og hvis det skulle skje noe så vet vi hvor planer er hen. Egentlig forebyggende også, selv om - når man har en perm som det står beredskapsplaner på, så blir man litt sånn “den tar man i bruk når noe skjer”, men det er jo like viktig og så ha dette her litt oppi dagen da, sånn at man - hvis noe skulle skje - så vet man hva man skal gjøre» (Informant 2).

Informantene viser en god forståelse av hva begrepet innebærer. Til tross for dette ser vi at det er få scenarier som opptar dem nevneverdig. Vi har redusert det ned til fem temaer som går igjen, og som opptar informanter fra nesten alle de 4 skolene. Brannvern, terror eksemplifisert ved skoleskyting, internkommunikasjon og den generelle overordnede tankegangen rundt beredskap. Forklaringene deres passer godt inn i den akademiske definisjonen og direktoratets forklaring. Det som også er interessant er at de er inne på begge betydningene av ordet *safety*, eller sikkerhet, som i Skandinavia er et ord med flere betydninger. Vi skiller mellom sikkerhet som *tilstand* og sikkerhet som *følelse*. Sikkerhet som tilstand vil si at man faktisk er fysisk trygg der man oppholder seg, mens en følelse av sikkerhet vil si at man føler seg trygg, en mental trygghet uten uro for at noe skal skje (Engen et.al. 2016 s.26).

6.1 Generell beredskap

Vi får en interessant kommentar fra en av informantene som nok, etter vår mening, forteller noe om kulturen i sektoren som helhet, *«Plutselig så kommer det opp tilsyn, miljøretta helsevern, eller arbeidstilsyn eller noe sånt noe, og da spør de om dokumentasjon på akkurat hvordan denne biten er håndtert. Og det vet vi jo om, så vi forbereder oss jo på det, akkurat som når brannmesteren kommer på besøk, så kan vi dokumentere at alle har satt seg inn i instruksen og har gjennomført øvelse. Det er dokumentert ved at alle har signert på at de har lest, samme prosedyre har vi her» (Informant 5).*

Kultur er et aspekt vi har valgt å ikke fokusere på i denne oppgaven. Dersom dette er en gjenganger i sektoren for, på en lettvinnt måte kunne sette et kryss på “to do”-listen, er dette en skummel trend fordi det svekker eierskapet til beredskapsarbeidet. En annen informant forteller om et tilfelle som er mer bekymringsfullt:

«Kommunen og skolen har tidligere kjøpt mapper med ferdige beredskapsplaner - de finnes jo for salg» (Informant 11).

Dette er selvfølgelig svært uheldig i forhold til eierskap og forståelsen av egen beredskap.

Det reflekterer nok også noe som går igjen i store, institusjonelle organisasjoner.

Utdanningssektoren er såpass omfattende både i mengden lokasjoner og aktiviteter, at det er krevende å holde oppsyn med alle institusjonene. Det er forsøkt løst ved å delvis desentralisere beslutningsmyndighet. I dette tilfellet er det kommunen som har ansvar for alle innbyggere i kommunen, og overordnet ansvar for beredskapen samt ansvar for tilsyn, og skoleleder.

«Jeg vet ikke hvordan dere tenker at det er, men vi som jobber i skolen føler det er slik at alle kriser som skjer i det norske samfunnet, det skal skolen løse. Så sann er det... Blir det voldtatt mange, så skal skolen jobbe med holdninger. Er alle folk i Norge for feite, så skal vi jobbe med det... Men vi synes vi gjør en bra innsats» (Informant 8). Flere av informantene påpeker at hverdagen skal inneholde så mye, at tiden sjelden strekker til. Flere verneombud vi intervjuet bemerket at det kunne være vanskelig å finne tid til beredskapsarbeid i sammenheng med en fulltidsstilling som lærer, eller kontaktlærer.

Beredskapsplanen er et tema som opptar mange. Det er kanskje det elementet av beredskapen de fleste kjenner til. «Alle skal jo ha en plan». Alle vi snakker med er enige i at planer er viktige, men flere viser likevel skepsis til effekten av planen. Informant 3 sier; «Jeg synes jo at sånne planer er veldig store... Vi fikk den jo på mail, og jeg har lagret den på mitt område, så jeg har den tilgjengelig. Så jeg trenger ikke løpe etter en perm. Så jeg synes jo det burde vært noen rutiner på det, at alle fikk beskjed om å lagre den. Jeg synes jo du burde laget en sann - altså, du har beredskapsplan, men så har du også "beredskapsplan for dummies", ikke sant. Folk klarer sjeldent mer enn et par ting av gangen, så du må liksom fokusere på tre ting, og sann tror jeg jo det er i forhold til beredskapsplanen og».

Informanten er her innom flere gode poeng. Beredskapsplanen blir ofte overveldende stor, selv om man holder seg til et minimum av innhold. Beredskapsplanen for "dummies" blir hva vi tidligere omtalte som tiltakskort, eller action cards. Tiltakskort er et godt tillegg til en diger plan fordi de skal være konkrete, "dette gjør du hvis...". Informanten har også helt rett i at mennesker sjelden husker mer enn et par ting av gangen. Dette er fordi vi mennesker har en begrenset kognitiv kapasitet (hvordan folk tenker, føler og oppfatter). Det er urimelig å anta at flere hundre sider skal memoreres så de er tilgjengelige når det "smeller". Dette er

også grunnen til at trening og øving er viktig. Gjennom gjentatte gjennomkjøringer vil et handlingsmønster flytte seg fra korttidsminnet til langtidsminnet. Filstad (2016) refererer til “Jennings 70:20:10 modell” som gir et interessant innblikk i hvordan læring i organisasjoner er fordelt. Ifølge modellen kommer 70 % av læring gjennom praksis, 20 % av læringen skjer i mellommenneskelige relasjoner, og 10 % læres gjennom formaliserte kurs og programmer (Filstad 2016 s. 66).

Informant 5 støtter informant 3 i spørsmålet om det er grunnlag for å si at kollegene kjenner planverket til skolen:

«Jeg er nøktern altså, når det gjelder de tingene der. For min erfaring er at sånne “papirtigere”, dem finnes det massevis av og at det ikke får noen betydning i det hele tatt, men jeg tror liksom at... altså tankegangen på litt sånn hva skjer når det er en eller annen type krise. Det tror jeg folk er relativt fortrolige med... Men det krever at, på akkurat dette her, at vi må gå minst en runde hvert år» (Informant 5).

Vi satt igjen med et inntrykk av at informant 5 ikke la noen ting imellom for å forklare tingenes tilstand, sett fra vedkommendes ståsted. En ting er at denne planen man blir pålagt å lage faktisk produseres, en helt annen sak er hva som skjer etter at permen er satt i hylla og krysset er satt for nok en gjennomført, pålagt handling.

6.2 Brannvern

Brannvern er nok ingen overraskelse. Vi husker alle å ha stått ute midt på vinteren, frustrert over nok en “falsk” brannalarm i løpet av våre år i grunnskolen. Hver eneste skole tar opp brannvern i løpet av en planleggingsdag i forbindelse med semesterstart. Ansatte må som regel skrive under på at de har deltatt på seansen. Likevel forteller informant 10 at:

«katastrofer, og terror og beredskap, det er ikke veldig høyt oppe hos oss. Og jeg vet ikke hvor høyt det skal ligge heller... Vi skal jo drive en trygg skole. Men hvis brannalarmen går, og brannvernlederen vår ikke er her, så blir vi litt sånn “hva gjør vi egentlig?», vedkommende legger så til «...Men så har vi vært med på det så mange ganger at vi får det til». Utsagnet er positivt i den forstand at det tyder på en kultur hvor problemløsning står sterkt, selv om det selvfølgelig er ønskelig å opparbeide trygghet gjennom øvelse før en

“skarp” hendelse. Det tyder på at, i forbindelse med brannvern, gjennom mange gjennomføringer har de ansatte blitt utsatt for en passiv form for læring, ubevisst læring.

“Akkurat på brann så er vi kjempeflinke. For da er det saueflokk, og det er bare til å gjete dem ut” (informant 3). Når det kommer til brannvern er inntrykket at skolen er relativt god, både i forhold til evakueringsplaner og regelmessig øvelse.

«Og da var det sånn “de på den siden...”, de lo av meg til slutt, ikke sant, for det var sånn “her kommer hun flyvertinnen” (gjør nødutgang-bevegelsen), så jeg tenkte nå tar vi en brannøvelse, og ser hva som skjer. Og det gikk jo greit, men de ble veldig sånn “HÆ? Den skal ikke ringe nå”. De er jo ikke vant til at de skal gjøre det, brannøvelsen kommer jo når jeg sitter pent på plassen min i klasserommet, den. Det er en utfordring” (informant 2).

I: "Så dere øver ikke noe annet enn brann?"

Informant 3: "Det er det eneste vi øver konkret på, ja."

I: "Har dere noen øvelser med elevene annet enn brannøvelser?"

Informant 4: "Ikke organisert her for hele skolen. Vi har det jo når, eller jeg har det eksempelvis i hvert fall når vi drar til stranden."

Informant 11: "Brann er drillen. Når det gjelder terror så tror jeg også den stort sett er grei, for den gikk vi igjennom med rektor. Det er bare gjort én gang tror jeg, og vi skifter jo ut ansatte."

Dette viser at det er en god øvelseskultur for brannøvelser. Som noe som er pålagt, er de aller fleste skoler drillet på brannøvelser, men det kan vise seg at med sterke kulturer og en lærerstab som har jobbet lenge sammen, kan det oppstå fallgruver fordi man er vant til at en tar det samme ansvaret hver gang.

6.3 Terror

Etter brannvern er det tydelig at terror, med vekt på skoleskyting, er i manges tanker. Det var flere av informantene som snakket om sårbarheter rundt terror som summen av mangler og ulemper ved selve skolebygget. Vi begynner denne delen med beretninger fra informant 5 som hadde en jordnær og klar tilnærming til temaene vi intervjuet om. Samtidig som denne tok opp problemstillinger rundt alle de ovennevnte punktene. *«Jeg vet jo hva vi tenker på i disse tider. Det er jo gjerne det som det handler om i de mer ekstreme situasjonene. Ehm, men heldigvis så er det jo sånn at norsk skole og her som jeg jobber, så går vi jo ikke rundt og engster oss for at det skal skje noe ekstremt»* (Informant 5).

Terror er et tema som er tydelig i mediene, nesten til det ekstreme. Alle skolene uttrykker på en eller annen måte bekymring for om planverket deres er godt nok i forhold til terror; som utenforstående med våpen og/eller mennesker som barrikadere seg på skolen. Dette henger nok sammen med internasjonale hendelser og mediedekning, både i tradisjonelle medier, så vel som i sosiale medier. Det er bra det er fokus på dette på grunn av skadepotensialet. På den andre siden handler beredskap om så mye mer enn terror. Vi liker ikke å snakke om sannsynlighet i forhold til terror fordi, statistisk sett, vil sannsynligheten i tallform være forsvinnende liten. Men på grunn av skadepotensialet er det scenarier vi ikke kan la være å tenke på. Når det er sagt, så er sannsynligheten større for at en buss med elever på klassetur velter enn at en bombe går av på en lokal skole i Norge, rent statistisk.

6.4 Arkitektur/Intern kommunikasjon

Kommunikasjon i en krise er både avgjørende og krevende.

«Altså, i en skolebygning som dette her, den er jo på en måte moderne, men i denne sammenhengen så er den jo på langt nær det, fordi at vi har ikke de redskapene for å håndtere... ja, for eksempel den varslingen som er sentral når en trussel oppstår. Hvordan skal informasjonen bli spredt om det? Og hvilket handlingsmønster er det den egentlig ber om. Så det å få det ut, her er det sånn nå at du må forflytte deg i bygningen, gjennom arealer

hvor du må utsette deg selv for fare og du kommer ikke fram med beskjeden før du blir skutt.» (5)

«Vår skole er veldig sånn åpen, og du kan se igjennom den. Og det er jo både styrker og svakheter i det, for du kan jo avdekke en trussel og observere hvor den kommer ifra, men det går også den andre veien. Så den inntrengeren vil også se, og det er en stor utfordring.» (5)

«Men vi ble vel litt overrasket over at de flotte glassflatene som vi har egentlig er ganske negativt hvis det skulle skje en sånn ukontrollert hendelse da» (informant 6), informant 7 legger til; «Ja, for vi hadde jo samtaler med politiet og, og de tok opp en del sånne ting. Og klasserommene er jo og veldig... det er jo vinduer helt ned. Det er ikke mange plasser å gjemme seg.»

6.5 Samvirke

Samvirke har bare blitt viktigere og viktigere og med den nye sivilbeskyttelsesloven ble det interkommunale ansvaret større. Desto viktigere er det at kommunene har et godt samarbeid på tvers av kommune- og fylkesgrenser og at samvirke mellom de ulike institusjonene fungerer. Skolene har jo et eget ansvar for planverket på skolene sine, men flere og flere skoler kan nytte av samvirkeprinsippet.

Det kom derimot opp at samvirke med nødetatene utenom førstehjelpskurs var det lite av. Det kom også opp hvorvidt skolene fikk hjelp av kommunen i form av veiledning og retningslinjer for arbeidet.

Det kommer frem fra flere informanter at de savner veiledning, og at det er ønske om samvirke med øvelse eller kunnskapsdeling med politi og brann. *«...Der hadde det vært fint å hatt noen profesjonelle inn da.»(Informant 1) «Jeg har prøvd å få samarbeid med Follo-politi, men det ble sånn «nei, dette her... vi er i dialog med kommunen. Vi skal se på det.» Ikke sant, du må komme på det kurset der, også sa jeg at neimen, kan ikke du komme til oss. Nei, det hadde de ikke kapasitet til. Så det er litt... og de har jo gitt ut et sånt dokument som sier «dette er lurt å tenke når det er krise, hvis din skole blir forskansa». Men det er liksom å finne ut. Løse det selv da» (Informant 1).*

Samvirke i form av hjelp med ulike øvelser og planverk har også vært noe de har savnet, de føler de mangler retningslinjer og veiledning om hva en ROS-analyse bør og må inneholde. *«Vi prøvde jo å sette oss ned å tenke lure, kloke tanker i forhold til det scenariet, men er det godt nok? Det er jo det vi lurte på.»* (Informant 1).

«Vi var veldig, veldig i tvil om hvordan dette her skulle gjøres, men vi hadde jo ikke noe annet utgangspunkt, eller det finns jo ikke noe veiledning på det som sier noe om hva er de viktige punktene» (Informant 5).

Informant 10: *«Nei. Sånn som det er nå, så har vi ikke informasjon om det. Altså, katastrofer, og terror og beredskap, det er ikke veldig høyt oppe hos oss. Og jeg vet ikke hvor høyt det skal ligge heller... Vi skal jo drive en trygg skole.»*

Mennesker har en tilbøyelighet til å snakke om elementer som *ikke* fungerer godt nok i hverdagen. Det betyr ikke at ingenting fungerer godt når vi gjengir informantenes syn på systemet, og det er ikke ment som kritikk. Vi ser det heller som en mulighet til å belyse områder hvor det er rom for forbedring, områder å ta læring fra for å styre utviklingen i sektoren i en produktiv retning.

Vi finner også bevis på at det foregår mye godt arbeid i sektoren;

«Og jeg har vært spesielt interessert i å få uttalelser fra fagfolk som jobber med dette her til daglig. Vi har jo vært på en del kurs og sånn, så har vi også fått politiets uttalelse på hvordan dette bygget her... vi har også gjennomført øvelser hvor vi har politiet til stede.» (informant 8).

Denne uttalelsen er interessant på flere måter, kanskje mest fordi den motsier hva majoriteten av informanter forteller. Dette er interessant, ikke kun fordi det gir et annet inntrykk, men her har vi funnet en skole som tilsynelatende har mestret samvirkeprinsippet gjennom øvelser *med* politiet, funnet tid til å gjennomføre relevante kurs og valgt å hente inn eksperthjelp i beredskapsarbeidet i stedet for å sitte med hele jobben selv.

Vi ønsker å understreke at eksperthjelp *kan* være ekstremt nyttig i et slikt arbeide. Det er effektivt, og ofte kostnyttig i forhold til å ta ansatte ut av normaldrift. Det er imidlertid en felle her. Profesjonell hjelp kan være hemmende i den forstand at de “profesjonelle” ser “raske penger” og selger en ferdig plan som ikke tar hensyn til lokale forhold. Skal bedriften ha hjelp, er det avgjørende at de styrer og eier prosessen!

I forhold til den generelle tilstanden i sektoren, slik vi ser det, kan informant 8 beskrives som en *Positive Deviance (PD)*, eller positivt avvik. Teorien er basert på en observasjon om at det i hvert samfunn finnes grupper eller individer som finner nye måter å løse et kjent problem på, som gjør at de får et bedre resultat. PD forutsetter at disse som kommer opp med nye løsninger har de samme forutsetningene som alle andre. Dersom uttalelsene til informant 8 medfører riktighet, vil en PD-tilnærming se på hva denne informanten eller skolen gjør annerledes, for så å se om disse ulikhetene kan implementeres hos andre for å gi en positiv utvikling. Mennesket er opptatt av å finne feil. Feil ved seg selv, de rundt og systemet. Positive Deviance er en tilnærming som er behagelig å jobbe med fordi man i stedet for å lete etter feil og mangler, leter etter de som gjør noe annerledes med et positivt utfall. (Mars, Schroeder, Sternin, Sternin. 2004).

6.6 Ledelse

«Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdninger og atferd.» (Jacobsen, Thorsvik. 2013 s. 416).

Her legger vi vekt på informantenes informasjon om skoleledelse og kommune. En god stabil ledelse er viktig uansett organisasjon. Gode relasjoner er utrolig viktige for at man skal kunne lykkes. Vi fant at det var varierende tillit og relasjon mellom de ulike institusjonene.

«Og jeg kan også ringe skolesjefen og si nå trenger jeg hjelp, så er det ikke noe problem. Vi har støttefunksjoner rundt oss, synes jeg. Det er tillit, som betyr at vi kan hjelpe hverandre» (Informant 8).

«Men i etterkant av det - det har vært utrolig bra oppfølging fra ledelsen altså i forhold til hvordan vi jobber videre med det her - De har virkelig lagt seg i selen for å finne gode løsninger for både lærere og elever» (Informant 2).

Med et slikt forhold som omtales her vil veien være kortere, og informanten gir inntrykk av at ledelsen alltid har døra på gløtt.

Derimot finner man også ansatte som føler det mangler ledelse og ansvarstaking innenfor beredskap.

«Ja, rutiner finnes ikke. De er ikke skrevet ned. Og da gjør man det man tror, og det kan være veldig forskjellig avhengig av hvilke personer det er» (Informant 11).

Det virker også som om det har vært manglende ledelse i forhold til å støtte oppunder beredskapsarbeid dersom man trenger hjelp. Som mange vet er det mange retningslinjer og mange ferdige *oppskrifter* man kan ta i bruk.

I: «Føler du at du får den støtten du trenger fra kommunen for å gjennomføre beredskapsarbeid?» Informant: «Det har det aldri vært snakk om» (Informant 10).

Informant 1: “Ja, for hver gang vi har for eksempel hatt brannøvelse da, har vi hatt at man må melde tilbake forbedringsområder, og det er jo på en måte læring av en øvelse. Og hvert fall når det er en planlagt øvelse er det jo “hva er det vi ønsker å sjekke ut?”, var det riktig?”

Informant 5: «Men da inviterte politimesteren i Ski til et møte for på en måte å sette i gang denne beredskapstenkingen. Og vår forståelse, sånn enkeltvis fra skoler den gangen var jo... var nok - i hvert fall i mitt hodet - så var det at “ja vel, det her betyr jo at det må tas noe kommunal regi”. Den kom aldri» (understreker ved å klaske hånden i bordet).

Det er tydelig at det har vært flere anledninger hvor kunnskap kunne blitt videreformidlet til de ansatte, men med manglende ansvarstaking fra øvre hold sluttet læringen.

6.7 Trening og øving

De alle fleste skoler er gode på brannvern. Vi mener det bør trenes og øves mer i alle sektorer, bedrifter små og store. Men skolene gjør det de er pålagt i denne sammenheng. Flere informanter forteller om muligheten til å informere om forbedringspotensiale i diskusjoner eller etter øvelser. Vi vet for øvrig ikke noe om hvordan organisasjonen velger å vektlegge “tilbakeføring”. Vi har forståelse for at gjennomføringen er den mest artige delen av øvelsen, men læringen vil miste sin effekt for organisasjonen dersom feil oppdages, og planverk og prosedyrer forblir uforandret. Det vil igjen føre til at de samme feilene skjer ved neste øvelse, og kan potensielt ha katastrofale følger dersom en reell krise skulle oppstå.

A: ”Hva med andre typer øvelse, har dere hatt noen andre typer scenarier?”

Informant 1: *“ Nei. Vi hadde førstehjelpskurs, også hadde vi i forhold til vold og trakassering. Så det er vel det det går i ”*

I: *“Har dere kjørt øvelser på det, diskutert det?”*

Informant 2: *“Vi har kjørt ROS-analyser på det...”*

I: *”Ja, men dere har ikke satt dere ned å diskutert det?”*

Informant 2: *“Nei, ikke noe annet enn rundt ROS-analysen. Hva kan skje, ikke sant?, men vi har ikke sittet sånn løst og fast å snakka om det.”*

«Så jeg syns jo at man kanskje heller burde hatt en praktisk dag - kanskje en halvdel av en planleggingsdag - som egentlig er... der får du servert mye som du egentlig kan lese på E-post, og jeg mener at da burde du prioritere å ta en praktisk øvelse. Der man har et par markører og at det er en case som er laget. Det syns jeg. At noen som har ansvar for beredskapsplanen bruker noen markører også iscenesetter noe... For jeg har jobbet andre steder og, hvor vi trente med røyk og evakuering. Det var kjempebra å ha gjort det.»

(Informant 3).

Informant 4: *«Nei, den praktiske biten, det er en veldig viktig bit av det, det har vi ikke satt i system. Nei, det har vi nok ikke.»*

Det er tydelig at flere av informantene har vært inne på tanken om behovet for en mer praktisk øvelse slik at de kunne få testet ut sine praktiske ferdigheter og ikke bare snakket om hva de skal gjøre dersom det skjer noe som ikke har med brann eller førstehjelp å gjøre. Læringsprosessen blir styrket av jevnlig trening og øving, for individ og organisasjon.

«En øvelse er rett og slett en situasjon hvor aktøren kan få teste ferdighetene sine i trygge omgivelser» (Kristiansen, et al 2017, s. 28).

7. Prosjektstyring

Tidlig i denne arbeidsprosessen ble det veldig tydelig at tidsmangel kunne bli et problem. Allerede før jul 2017 tok vi derfor kontakt med skolesjefen i den valgte kommunen. Det ble utvekslet noen e-poster om motivasjonen bak bacheloroppgaven og hva vi ønsket å oppnå med å ta kontakt med dem. Skolesjefen satt opp et møte for oss etter jul med beredskapssjefen. Dessverre fikk bare en av oss møtt, men det var et veldig vellykket og positivt møte som la grunnlag for tillitt og en god kommunikasjonsplattform for det videre arbeidet med kommunen. Skolesjefen og beredskapsansvarlig var meget positive til undersøkelsen vi ønsket å gjennomføre og tilrettela på best mulig måte for oss. De var også veldig tydelige på at dersom vi trengte hjelp, var det bare å ta kontakt. På møtet ble det også avgjort at vi skulle begynne intervjuprosessen etter jul, og vi ble enige om at februar var en passende måned å begynne. Dermed hadde vi romjulen på oss til å skrive en intervjuguide og et infoskriv om motivasjonen bak bacheloroppgaven.

Kommunikasjonen med skolene forgikk på e-post, og det ble fort tydelig at ikke alle skolene var like imøtekommende og velvillige til at vi skulle komme og gjennomføre intervjuene. Videre fikk vi heller ikke gjennomført det antallet med intervjuer vi opprinnelig ønsket. Derfor ble det gjort tilpasninger ved hver enkelt skole slik at vi fikk gjennomført møter med alle skolene vi ønsket.

Det var dessverre en gjenganger at skolenes rektorer syntes kommunikasjon fra kommunens side hadde vært dårlig i forhold til om det var valgfritt for dem å delta i undersøkelsen eller ikke. Derfor var det også flere som anså at de egentlig ikke hadde tid til å gjennomføre intervjuene på grunn av manglende ressurser. Det var tydelig at de mente de ikke fikk den tiden og midlene de trengte for å gjennomføre intervjuene.

Fordi forfatterne oppholder seg på forskjellig sted til daglig, ble det viktig å finne en dynamisk løsning for skriveprosessen. Vi valgte til slutt å skrive mesteparten av oppgaven i Google Docs. Docs fungerer som Microsoft Word, men skrivingen foregår på nett, noe som betyr at flere personer kan redigere teksten samtidig og se forandringer i sanntid. Verktøyet fungerte meget godt, og bidro til at arbeidet fløt bedre enn det hadde gjort dersom man baserte seg på fildeling frem og tilbake via for eksempel e-post. Veilederen vår fikk også tilgang til dokumentet online, slik at det var mulig å følge prosessen vår dersom det var ønskelig.

Det har vært veldig nyttig og lærerikt å planlegge og gjennomføre sitt eget prosjekt, særlig i gruppe. Vår lille arbeidsgruppe fungerte godt i arbeidet med oppgaven. Selv om det har blitt noen runder med “skippertaksjobbing” og mye frem og tilbake mot slutten av prosjektet når de siste detaljene skulle på plass, er vi stolte av å ha gjennomført en bachelor i beredskap og krisehåndtering sammen.

Det å få lov til å snakke med mennesker om det vi har lært de siste tre årene gjennom bachelorprogrammet, og å oppdage at vi sitter igjen med kunnskap som er anvendelig i den “virkelige verden”, har muligens vært høydepunktet i bachelorløpet.

8. Konklusjon

Det har vært en tilfredsstillende prosess å gjennomføre intervjuer. Ikke bare for vår egen del ved å endelig få slippe ut i “verden” og høre hvordan beredskapsarbeidet gjennomføres i praksis etter tre lange år på skolebenken, men fordi det har vært faglig interessant og givende. Vi har funnet likheter, ulikheter og noen uventede funn.

Det ble tidlig klart at beredskap er et område det er mentalt fokus på. Spesielt tydelig var dette hos verneombudene vi intervjuet som virket nærmest lettet over å få muligheten til å diskutere beredskap. Flere ytret et ønske om å ha fagpersoner å diskutere med. Så lenge fagpersonene brukes på riktig måte, er det en god idé. Men det må være skolen, og dens ledelse, som eier prosessen. Basert på det vi har hørt, skulle det være mulig å gjennomføre på samtlige objekter, da ledelsen flere steder uttrykte en usikkerhet rundt eget planverk, samtidig som de gjerne ville diskutere problemstillinger knyttet til beredskap.

Tid er mangelvare for de aller fleste. Verneombud forteller om lite tid til å utføre sin rolle som verneombud, og når de fikk tid så det ut til å være en trend at denne ble brukt på brannvern. Vi har forståelse for at det er alt for mye skolen skal prøve å gjøre på en gang, men det viktigste må vel være tryggheten (fysisk og psykisk) til elever og ansatte? En mulig løsning her er å øremerke noe tid hver uke slik at verneombudet kan konsentrere seg om beredskapen. Det er bedre med små drypp enn skippertak. En annen mulig løsning kan være å opprette et fora for verneombud hvor de kan diskutere seg imellom. Disse møtene kan også brukes til faglig påfyll og trening. Dersom det er vanskelig å finne tid til dette, er internett en fantastisk ressurs hvor man for eksempel kan opprette en side for verneombud ved skoler. Et forum hvor det er mulig å diskutere, luften ideer og tanker, dele planer osv.

Fylkesmannen fører tilsyn med kommunens arbeid hvert andre år. Dette er ikke godt nok. Beredskapsarbeid er en kontinuerlig prosess. Vi fikk lite informasjon om hvordan kommunen støtter skolen i sitt arbeid fra de som fortalte om dette. Det er imidlertid klart at den informasjonen og hjelpen som finnes fra høyere hold er lite tilgjengelig for sluttbrukeren.

Et meget interessant, og uventet funn som vi ikke la vekt på i oppgaven da det var utenom problemstillingen vår, var informanters bevissthet rundt, og uro for, arkitekturen ved enkelte skoler. Det skrives mer om dette i *veien videre*.

I forhold til læring ser vi flere positive funn. Fra det vi har hørt, virker det som om det foregår mye uformell, og i stor grad ubevisst læring i sektoren. Det tilrettelegges i liten grad for erfaringsbasert læring gjennom sammenkomster. Flere ønsker en tydeligere tilstedeværelse fra kommunens side når det kommer til støtte, kompetanseheving og veiledning.

Alt i alt er vi positivt overrasket over det vi har lært i løpet av arbeidet med bacheloroppgaven vår. Det finnes mange dyktige ansatte i utdanningssektoren som kan være stolte av det arbeidet de gjør. Det vises også en lidenskap for beredskapsarbeid, noe som gjør det enkelt å snakke om. Beredskap handler i stor grad om, veiledninger og føringer til tross, sunn fornuft. Mange av informantene våre tenker riktig. Det vi savner aller mest er en metodikk hvor alle disse gode tankene kan systematiseres, deles slik at beredskapen videreutvikles i utdanningssektoren.

8.1 Veien videre

Det er mye skolen skal forholde seg til. Kanskje håpløst mye til tider. Men en av de viktigste oppgavene skolen har, i tillegg til å gi unge mennesker grunnleggende akademisk kunnskap, må være å sørge for et godt og trygt miljø for alle små og store mennesker som befinner seg innenfor sektoren hver eneste dag!

Kunnskap er som kjent makt.

Handlingsplanen mot radikaliserings og voldelig ekstremisme som kom i 2014 knytter forventninger til at kommuner og fylkeskommuner innenfor skole-, helse- og omsorgssektoren skal bidra i forebyggingsarbeidet.

Innenfor skolesektoren er det nå opp til hver enkelt skoleleder å sette inn tiltak.

Grunnskolen har fått et ansvar, men det betyr ikke at rektorene og skolene har kunnskap og redskapene til å fylle dette ansvaret. Forskning gjort ved UiS viser at skolene, til tross for manglende kunnskap, ønsker å delta i det viktige arbeide som er samfunnssikkerhet.

«Mange skoler mener de kan bidra gjennom holdningsarbeid, inkludering og ved å forhindre utenforskap blant elevene. Mange rektorer tar til orde for at skolene bør ha et stort ansvar i radikaliseringsarbeidet, grunnet sin unike posisjon i samfunnet. Et stort ansvar, men altså en manglende rolleforståelse og kunnskap om tematikken, konstaterer Jore» (UiS.no).

Førsteamanuensis Sissel Haugdal Jore peker her på noe som går igjen i informantenes utsagn.

Radikalisering er kun ett felt innen beredskap, men kunnskap og forståelse for tematikk rundt all type beredskap er viktig. Det finnes flere fora for informasjonsdeling og læring i forhold til beredskap i utdanningssektoren. Når det arbeides med planverk for lokale skoler, anbefales det å ta utgangspunkt i kommunens ROS-analyse.

«Og vår forståelse, sånn enkeltvis fra skoler den gangen var jo... var nok - i hvert fall i mitt hodet - så var det at "ja vel, det betyr jo at det må tas noe kommunal regi. Den kom aldri». (Informant 5).

Intervjuene viser sprikende erfaringer med samvirke mellom ledelse og kommune. Kanskje finnes det gode systemer for kunnskapsdeling og diskusjon, men det er tydelig at disse må gjøres mer tilgjengelige for brukerne. DSB har veiledere og maler for ROS-analyser på sine hjemmesider; <https://www.dsb.no/lover/risiko-sarbarhet-og-beredskap/>. I tillegg gjennomfører direktoratet flere kurs som er aktuelle for utdanningssektoren, blant annet *ROS og beredskapsplanlegging for skoler og barnehager*. Universitetet i Stavanger avholdt en konferanse i samarbeid med Kunnskapsdepartementet, åpen for hele sektoren. Dette er et årlig arrangement med foredrag hvor tematikken rundt beredskapsrelaterte emner i utdanningssektoren diskuteres. Det vil også være hensiktsmessig å se på lokale løsninger for liknende arrangementer, selv om det er positivt med "input" fra mennesker med andre erfaringer.

Spørsmålet gjenstår; Tilrettelegges det fra ledelsens side for at beredskapsarbeid gjennomføres. Og hvordan trenes og øves dette?

Ja, men til tross for våre data hvor det vises en viss grad av tilrettelegging, kan dette forskes videre på. Dette er et komplisert spørsmål. Fordi sektoren er så stor, og ansvaret ligger hos hver enkelt skoleleder, betyr det at kompetanse og prioritering vil være svært ulike fra skole til skole. Beredskap er viktig. Men gjøres det noe mer enn å vise til at det finnes en plan med en plan og at alle har krysset av på et skjema? Ut fra det rammeverket som finnes mener vi de skolene vi har vært i kontakt med gjør en god jobb. Det er enkelte momenter som definitivt bør forbedres, men det er urealistisk at skolen skal klare dette på egenhånd.

Det ville videre vært av interesse å utforske den byggetekniske siden av skolene våre. Dette er et område vi ikke har kompetanse på, men fra et beredskapsperspektiv er det interessant at flere påpeker sårbarheter ved selve bygget i form av store glassflater og store, åpne rom. Informant 8 påpeker også at politiet kommenterte dette under en evakueringsøvelse. Et annet aspekt som vi ikke har lagt vekt på fordi det inngår til dels i arkitekturen og utformingen av bygget, er kommunikasjonsmulighetene, som intercom. Flere informanter uttrykker et ønske om å kunne diskutere med fagpersoner i sitt beredskapsarbeid. Det er ingen tvil om at det er mange i sektoren som er lidenskapelig opptatt av beredskapen, og mange av informantene våre har veldig gode tanker rundt beredskap. Det de behøver hjelp til er å systematisere alle disse gode tankene.

Det påpekes flere ganger at tiden ikke strekker til. Spesielt for verneombudene som arbeider fulltid i skolen, blir beredskap ofte nedprioritert. Dessverre ikke sjokkerende, men meget uheldig var informanten som fortalte at *“kommunen og skolen har tidligere kjøpt mapper med ferdige beredskapsplaner - de finnes jo for salg”*. Vi ønsker å rose informanten som hadde tatt tak i dette og laget nye planer.

«Så det må jo på en måte noe moderne teknologi til for å løse disse tingene her. Vi vet jo at det er litt på gang, men i det kommunale Norge, i hvertfall her i min kommune så er det jo ikke det. Og det må nok på plass.» (Informant 5).

9. Litteraturliste

Bøker

Dalen, M. (2011). «Intervju som forskningsmetode -en kvalitativ tilnærming» 2utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Engen, O, A, H. Kruken, B, J. Lindøe, P, H. Olsen, K, H. Olsen, O, E & Pettersen, K, A (2016). «*Perspektiver på samfunnssikkerhet*» 1. Utg. Oslo: Cappelen Damm.

Eriksen, J. (2011). «*Krise- og beredskapsledelse, teamtrening*» Livonia, Latvia: Cappelen Damm Akademiske.

Filstad, C. (2016). «*Organisasjonslæring - fra kunnskap til kompetanse*» 2. utg Bergen: Fagbokforlaget.

Furevik, E. (2012). «*Sivilbeskyttelsesloven - en praktisk og juridisk veileder*» Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). «*Hvordan organisasjoner fungerer*» 4 utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Johansen, W., & Frandsen, F. (2015). «*Krisekommunikation*» Fredriksberg, Danmark: Samfundslitteratur.

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). «*Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*» 5. utg Oslo: Abstrakt forlag.

Kristiansen, E., Magnussen, L. I., & Carlström, E. (2017). «*Samvirke - en lærebok i beredskap*» Oslo: Universitetsforlaget.

Lunde, I. K. (2014). «*Praktisk krise- og beredskapsledelse*» Oslo: Universitetsforlaget.

Nordhaug, O (2004) «*Strategisk kompetanseledelse*» 1. Utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Postholm, M. B. (2010). «*Kvalitativ metode -en innføring med fokus på fenomener, etnografi og kasesstudier*» 2.utg Oslo: Universitetsforlaget.

Forskrifter og lover

Forskrift om miljørettet helsevern i barnehager og skoler m.v, FOR-1995-12-01-928 (2013)

Hentet fra <https://lovdata.no/>

Lov om grunnskolen og den vidaregående opplæringa(opplæringslova) LOV-1998-07-17-61 (2018) Hentet fra <https://lovdata.no/>

Lov om politiet. LOV-1995-08-04-53 (2017) Hentet fra <https://lovdata.no/>

Internett

Høgskolen i Innlandet. (2017, 9 26). inn.no. Hentet fra fronter:

[https://fronter.com/hihm/links/files.phtml/420818799\\$568761240\\$/Innhold+_prcent_28skjult_prcent_29/Fagstoff/Veileder+for+bacheloroppgavearbeidet](https://fronter.com/hihm/links/files.phtml/420818799$568761240$/Innhold+_prcent_28skjult_prcent_29/Fagstoff/Veileder+for+bacheloroppgavearbeidet) Besøkt: 13.03.2018

http://www.lvh.no/naar_det_haster/hjertestans/basal_hjerte-lunge-redning_bhlr/algorithm

Regjeringen. (2015). Regjeringen.no. Hentet fra Rundskriv 1-6/2015:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/d0021d8877274df4bf64871de82304b1/rundskriv--beredskap-i-skoler-og-barnehager.pdf> Besøkt: 15.03.2018

Rufs. (u.d.). Rufs.no. Hentet fra Om Rufs: <http://www.rufs.no/om-rufs> Besøkt: 15.03.2018

Marsh, D, R. Schroeder, Dearden, K, A. Sternin, J. Sternin, M. (2004) «*The power of Positive Deviance*» ncbi.nlm.nih.gov.

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC527707/pdf/bmj32901177.pdf> Hentet: 18.04.2018

Universitetet i Stavanger. (2017, 12 08). uis.no. Hentet fra Terrorbekjempelse på universitetet: <http://www.uis.no/om-uis/nyheter-og-presserom/terrorbekjempelse-pa-universitetene-article122354-8108.html> Besøkt: 10.04.2018

Utdanningsdirektoratet. (2017, 12 14). Udir.no. Hentet fra Statistikk om grunnskolen 2017-18: <https://www.udir.no/tall-og-forskning/finn-forskning/tema/elever-og-ressurser-i-grunnskolen2/> Besøkt: 08.03.2018

Utdanningsdirektoratet. (u.d.). Beredskap og krisehåndtering. Hentet fra udir.no: <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/beredskap-og-krisehandtering/> Besøkt: 08.03.2018

VG. (2017, 11 18). Hentet fra VG.no: <https://lovdata.no/SF/forskrift/1995-12-01-928/§14> Besøkt: 10.04.2018

VG. (2017, 10 2). VG.no. Hentet fra Oslo-lærere: «Opphoping av problem-elever på skoler med vold og trusler»: <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/skole-og-utdanning/oslo-laerere-opphoping-av-problem-elever-paa-skoler-med-vold-og-trusler/a/24152677/> Besøkt: 07.04.2018

Waagsether, S., Vethe, K. O., Vinje, M., Kristensen, J. D., & Dale, R. S. (2016, 03 04). Budstikka.no. Hentet fra Ungdomskolelev pågrepet for trusler: <https://www.budstikka.no/vollen-skole/politi/ungdomsskolelev-pagrepet-for-trusler/s/5-55-278518> Besøkt: 02.03.2018

Wong, J. C. (2017, 12 12). Theguardian.no. Hentet fra Former Facebook executive: social media is ripping society apart.:_

<https://www.theguardian.com/technology/2017/dec/11/facebook-former-executive-ripping-society-apart> Besøkt: 07.03.2018

Rapporter

DSB. (2014). «*Nasjonalt risikobilde*». Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap.

DSB (2015) «*Risikoanalyse av skoleskyting i Nordland*» Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap.

Helse- og omsorgsdepartement. (2015, 05 05). regjeringen.no. Hentet fra Rundskriv 1-6/2015:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/d0021d8877274df4bf64871de82304b1/rundskriv--beredskap-i-skoler-og-barnehager.pdf>

Justis- og beredskapsdepartement. (2011-2012). «*Meld. ST 29*». Samfunnssikkerhet. Justis- og beredskapsdepartementet

Kunnskapsdepartementet. (2016). «*Styringsdokument for arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap i kunnskapssektoren*». Kunnskapsdepartementet.

Nittedal kommune. (2016). «*Beredskap alvorlige hendelser i skolen*» Romerriket revisjon.

NOU. (2006). «*Når sikkerhet er viktigst*». Oslo: Departementer for servicesenter og informasjonsforvaltning.

Politidirektoratet, Utdanningsdirektoratet. (2015). «*Alvorlige hendelser i barnehager og utdanningsinstitusjoner- Veiledning i beredskapsplanlegging*»

Politiets sikkerhetstjeneste PST. (2018) «*Trusselbilde*»

Andre

Youtube.com, & Sinek, S. (2017, 08 23). Youtube.com. Hentet fra «BEST SPEECH EVER»
Simon Sinek on Millennials in the Workplace: _

<https://www.youtube.com/watch?v=As8XkJNaHb> Besøkt: 07.03.2018

http://www.lvh.no/naar_det_haster/hjertestans/basal_hjerte-lunge-redning_bhlr/algoritmer

Besøkt: 20.04.2018