

MASTEROPPGAVE

«Akutte og tidskritiske situasjoner ved en 110 og 112 sentral – hvordan fattes beslutningene?»

Vigdis Sjøvik Olsen

15. mai 2019

*Masterstudium i organisasjon og ledelse
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag*



Forord

Denne avhandlingen avslutter fire hektiske og lærerike år på masterstudiet i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold. Et masterstudie er i seg selv krevende, men det å kombinere utdanningen med småbarnslivet har gitt mange sene kvelder.

En stor takk til min veileder Jan Moren. Med et kontor fylt til randen med bøker og et hode fylt med allsidig kunnskap, har du gitt meg mange gode innspill og tilbakemeldinger. Takk for konkret og direkte veiledning underveis i prosessen med denne oppgaven.

Respondentene innehar en viktig rolle, og fortjener ros for sin åpenhet og velvilje til å stille opp. En stor takk sendes derfor også til operasjonssentralen i Oslo politidistrikt og nødmeldingssentralen til Oslo Brann og Redningsetat. Takk også til deres respektive ledere for å gi meg tillatelse til å utføre studien hos dere.

Uten tilrettelegging fra arbeidsgiver hadde dette prosjektet blitt mer ufordrende. En stor takk må derfor rettes til Follo Politidistrikt og nå Øst Politidistrikt, for at jeg har fått muligheten til å ta ut studiedager gjennom disse fire årene.

Sist men absolutt ikke minst, takk til min kjære mann for at du har stilt opp og vært tålmodig. Du er nok kanskje mer glad enn meg for at siste ord er skrevet og oppgaven er levert.

Fredrikstad 15. mai 2019

Vigdis Sjøvik Olsen

Innholdsfortegnelse

Forord	<i>i</i>
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema	2
1.2 Beslutninger i akutte og tidskrisiske situasjoner	3
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål	4
1.4 Organisering av nødetatssentralene	5
1.5 Oppgavens disposisjon	9
2 Teori	9
2.1 Beslutninger	9
2.1.1 Begrenset rasjonalitet	11
2.1.2 Gary Kleins intuitive modeller	12
2.1.3 Kahnemans systemer	16
2.1.4 Karl E. Weicks sensemaking	18
2.1.5 Svakheter ved beslutningstaker	20
2.1.6 Forventninger	22
2.2 Beslutninger i team	23
2.2.1 Teamets egenskaper	23
2.2.2 Kleins modell	26
2.2.3 Svakheter ved team	28
2.2.4 Forventninger	28
3 Forskningsdesign og metode	29
3.1 Forskning, etterforskning og egen rolle	29
3.2 Forskningsdesign	31
3.3 Datainnsamling	32
3.3.1 Deltagende observasjon	33
3.3.2 Fokuserede samtaler	35
3.3.3 Respondenter	36
3.4 Analyseprosessen	38
3.4.1 Feltnotater	38
3.4.2 Koding og kategorisering av feltnotater	41
3.5 Reliabilitet	45
3.6 Validitet	45
3.7 Etske refleksjoner og taushetsplikt	46
4 Presentasjon av funn	47
4.1 Situasjonsforståelse	48
4.1.1 Teamarbeidets betydning	48
4.1.2 Utsending av personell	51
4.1.3 Registersøk	52
4.1.4 Informasjonssøk	53
4.1.5 Sentrale funn	54
4.2 Operative løsninger	55
4.2.1 Rutineorienterte løsninger	55
4.2.2 Forhåndsdefinerte løsninger	56

4.2.3 Åpenbare løsninger	57
4.2.4 Sentrale funn	58
4.3 Iverksettelse	59
4.3.1 Operativ leders rolle	59
4.3.2 Utsending av patrulje	60
4.3.3 Ekstern varsling	61
4.3.4 Forhåndsvarsling	62
4.3.5 Sentrale funn	63
4.4 Oppsummering	63
5 Diskusjon og drøfting	65
5.1 Hvordan skapes situasjonsforståelsen?	65
5.1.1 Teamarbeidets funksjoner	66
5.1.2 Begrenset tid og kapasitet	68
5.1.3 Sensemaking	69
5.2 Hvordan velges den aktuelle løsningen?	70
5.2.1 Rutiner og gjenkjennelse	70
5.2.2 Vurdering og informasjonsinnhenting	72
5.2.3 Erfaring og kunnskap	74
5.3 Hvordan iverksettes beslutningen?	74
5.3.1 Beslutningspremisser	75
5.3.2 Iverksetting i ulike faser	75
5.3.3 Varsling av andre	76
5.4 Oppsummering	77
6 Avslutning og konklusjoner	77
6.1 Hvordan tas beslutninger i akutte og tidskritiske hendelser ved en 110 og 112 sentral?	78
6.2 Konklusjoner og utfordringer	81
7 Litteraturliste	83
8 Vedlegg	84

1 Innledning

En novemberkveld i 2016 satt jeg på kaserne rommet på kurs og konferansesenteret til justissektoren i Stavern. Ute var det snøføyk og – 4-5 grader og akkurat sånn vær som jeg synes er deilig å gå tur i. Jeg kledde på meg dunjakka og ruslet ut i mørket. Høsten 2016 var en spennende og innholdsrik periode, som på mange måter kan defineres som startpunktet for mine ideer om hva denne masteroppgaven skulle dreie seg om. Det var en hektisk periode med husbygging og familieførøkelse. I tillegg var jeg relativt fersk i ny stilling som fungerende operasjonsleder og var så heldig at jeg hadde fått plass på operasjonslederstudie i regi av Politihøgskolen. Vi var også godt i gang med andre året på dette masterstudiet, med mange spennende forelesninger. En av de forelesningene som fanget min interesse mest, handlet om beslutningsteori. Dette var også et viktig tema på operasjonslederstudiet, noe som gjorde at jeg begynte å tenke på hvordan jeg selv og mine kollegaer egentlig tar våre beslutninger. Underveis på denne gåturen min bestemte jeg meg derfor for å grave dypere ned i temaet rundt beslutninger i akutte og tidskrisiske hendelser, og hvilke faktorer som påvirker hva som blir gjort.

Sentralene til politiet og brannvesenet har en essensiell rolle i oppdragsløsningen i slike hendelser jeg har studert. Innsatspersonellet er prisgitt en velfungerende sentral med kapasitet og evne til å ta i mot, tolke og håndtere den informasjonsmengden som kommer inn til sentralen, og videreformidle denne til riktige enheter. Sentralene har også en viktig rolle i samfunnets daglige beredskap som profesjonell responsenheter (Engen et al., 2016). Gjennom arbeidet med denne oppgaven har jeg kommet tett på flere av de sentrale aktørene for styring og ledelse av denne beredskapen i Oslo. Ved mine observasjoner har jeg fått høre om mennesker i personlige kriser og hvilken hjelp som ytes fra blant annet politi og brannmannskaper hver dag for å hjelpe personer som har behov for det.

Denne oppgaven bygger videre på min egen litteraturgjennomgang og prosjektskisse om beslutninger, som begge ble levert som egne selvstendige

oppgaver ved høyskolen i Østfold henholdsvis våren 2017 og våren 2018 (Olsen, 2017, 2018).

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Min interesse for problemområdet kommer som følge av at jeg selv jobber som oppdragsleder ved operasjonssentralen i Øst politidistrikt. Oppdragsleder har det operative ansvaret under operasjonsleder, og svarer for operasjonsleder i situasjoner hvor denne ikke er tilstede. Min jobb er å styre og lede politipatruljer i ulike hendelser som kommer inn til oss. Mine arbeidsoppgaver innebærer mange beslutninger i løpet av ett og samme oppdrag, hvor vi i starten kan ha begrenset med informasjon om en hendelse. Det er i tilfeller hvor oppdragsleder tar konkrete beslutninger, som jeg synes fremstår som spennende. Jeg har derfor valgt å fordype meg i beslutningsteori generelt og intuitive beslutninger spesielt.

Jeg ønsker også å forske på brannvesenets operasjonssentral. Én grunn er at politiet og brannvesenet i mange tilfeller samarbeider tett ved ulykker og redningsoppdrag. Jeg ønsker da til en viss grad se hvilke likheter som finnes, eller om de ulike etatene skiller seg ut fra hverandre. Innledningsvis hadde jeg også en tanke om å studere AMK – akuttmedisinsk kommunikasjonsentral, men av flere grunner har jeg gått bort fra dette. En av grunnene, er at informasjonen som AMK mottar er mye mer personlig og dermed taushetsbelagt, enn hva det antagelig vil være ved de to andre sentralene. En annen grunn er at jeg etter samtale med medstudenter som tidligere arbeidet ved AMK, har fått inntrykk av at de er veldig styrt av standard rutiner når det kommer til hva som skal gjøres. De får informasjon om hvilke symptomer pasienten har, og utfører tiltak etter forhåndsbestemte rutiner ved disse symptomene.

En annen grunn til at jeg ønsker å forske på brannvesenet i tillegg til politiet, er planene om samlokalisering av sentralene. Dette er ett av formålene med nærpolitireformen, med den hensikt å skape rom for bedre samarbeid mellom etatene. Denne vil bli utført etappevis i de ulike distriktene, og er fremdeles ikke påbegynt i Oslo ved levering av denne oppgaven. Ett annet formål med nærpolitireformen er å styrke ledelsen i politietaten (Prop. 61 LS (2014-2015),

2015). Dette er en av anbefalingene i politianalysen (NOU 2013:9, 2013), som påpeker at ledelsesutvikling bør prioriteres og at det må stilles større krav til kompetanse hos ledere. Dette mener jeg at gjør temaet for denne avhandlingen relevant, med tanke på at operasjonssentralen er et sentralt ledd i politiets daglige operative ledelse. Ved å forske på hvordan beslutninger fattes, kan dette være med på å synliggjøre viktigheten av god kompetanse hos ledere og behovet for lederutdanning også på dette nivået.

1.2 Beslutninger i akutte og tidskrisiske situasjoner

Ledere ved en nødetatssentral må hele tiden være forberedt på å ta hurtige beslutninger i situasjoner hvor man innledningsvis kan ha svært begrenset med informasjon å basere sine beslutninger på. Mitt fokus i denne oppgaven er beslutningstakere på operasjonssentralen til politiet og til nødalarmeringssentralen til brannvesenet. Gjennom å observere og samtale med vaktsjefer, operasjonsledere, oppdragsledere og operatører får jeg et unikt innblikk i de prosesser som utspiller seg, helt fra starten da det kommer en melding om en hendelse som krever umiddelbar innsats. Hensikten med avhandlingen er å øke innsikten i hvordan disse beslutningene foretas. Formålet vil således være å bidra til å utvikle eksisterende forskning på temaet og sette et fokus på den viktige rollen til disse beslutningstakerne.

Gary Klein (Klein, 1999) er en av teoretikerne som har forsket mye på intuitive beslutninger blant annet utført av personell i brannvesen og i det amerikanske forsvaret. Han er opprinnelig psykolog og har publisert en rekke bøker og artikler om temaet. Daniel Kahneman (Kahneman, 2012) er også psykolog, og har forsket på hva som påvirker menneskets beslutningsgrunnlag gjennom bias og heuristikker. Han har publisert flere bøker om temaet. Karl E. Weick (Weick, 1995) er en organisasjonsteoretiker som har forsket mye på prosessene rundt hvordan vi tolker og oppfatter verden rundt oss, som teorier om mindfulness og sensemaking. Jeg har i hovedsak valgt å bruke teori fra disse tre i min avhandling, da jeg mener de beskriver essensen i det som pirrer min teoretiske nysgjerrighet på dette feltet. De gir meg også et godt innblikk i teorien i forhold til egne erfaringer i mitt daglige arbeid som oppdragsleder. Teorien fra disse tre skaper til

en viss grad forventninger om hvordan beslutningene blir fattet på sentralene. Jeg har imidlertid ikke funnet aktuell forskning som har studert det samme perspektivet som jeg ønsker å gjøre. Jeg ser ikke på beslutninger utført av innsatspersonellet, da jeg kun har fokus på beslutninger som tas av personell atskilt fra selve innsatsen. Mitt fokus er med andre ord det operative ledelsesnivået, og ikke det taktiske ledelsesnivået. Også i Norge finnes det mer forskning på den taktiske innsatslederrollen, både hos brannvesenet og hos politiet. I tillegg er det utført en del forskning på beslutningstaking i forsvaret. Felles for mye av dette er at det er masteroppgaver, og at de har stort fokus på stress og usikkerhet.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Min problemstilling for denne oppgaven er som følger:

Hvordan tas beslutninger i akutte og tidskrisiske hendelser ved en 110 og en 112 sentral?

For å bestemme hva som går inn under definisjonen akutte og tidskrisiske hendelser, vil jeg bruke politiets prioritetsmatrise utarbeidet av politidirektoratet, vedlegg 5 (Politidirektoratet, 2014). Denne definerer dette som hendelser hvor det er fare for liv eller skade på store materielle verdier. Brannvesenet har ingen lignende prioritetsmatrise de arbeider ut i fra. Det er derfor en vurdering i hvert enkelt tilfelle, om hendelsen er noe som haster eller ikke. Jeg har imidlertid også valgt å legge politiets prioritetsmatrise til grunn for utvelgelse av hendelser hos brannvesenet, dette for å skape en likhet i utvelgelsen av hendelser.

For å komme frem til svaret på min problemstilling, har jeg utarbeidet tre forskningsspørsmål, som er teoretisk inspirerte og representerer ulike ledd i en beslutningsprosess. Jeg mener at følgende spørsmål vil være egnet til å gi meg svar på problemstillingen:

FS 1: Hvordan skapes situasjonsforståelsen?

FS 2: Hvordan velges den aktuelle løsningen?

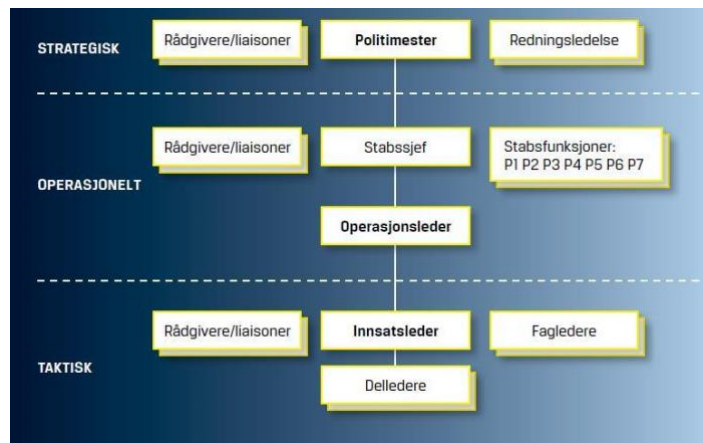
FS 3: Hvordan iverksettes beslutningen?

Hvordan situasjonsforståelsen skapes er det første leddet i beslutningsprosessen. I slike situasjoner som er aktuelle for denne oppgaven, vil dette imidlertid være en kontinuerlig prosess som avhenger av tilgjengelig informasjon (Klein, 1999; Weick, 1995). Dette første spørsmålet fokuserer på hvilke faktorer som påvirker skapelsen av situasjonsforståelsen. Ved det neste spørsmålet fokuserer jeg på å finne svar på hva som danner grunnlaget for den aktuelle løsningen, etter den første umiddelbare situasjonsforståelsen. Det siste spørsmålet fokuserer på hvordan den valgte løsningen blir formidlet ut til innsatspersonellet, eller andre i tilfeller hvor det er aktuelt. Spørsmålene representerer med dette ulike faser i en beslutningsprosess, men de er allikevel avhengige av hverandre. Jeg ser på det første spørsmålet som det som danner grunnlaget for de to neste spørsmålene. De to siste spørsmålene vil i stor grad være resultatet av den til enhver tid gjeldende situasjonsforståelsen. Det siste spørsmålet vil i sin tur igjen være avhengig av hvilken løsning som velges. I løpet av en og samme hendelse vil disse spørsmålene kunne overlappes hverandre og skape en dynamisk prosess med flere små og store beslutninger.

1.4 Organisering av nødetatssentralene

Operasjonssentralen til politiet er politidistriktets ledelses- og koordineringssentral, og den danner plattform både for politiets planlagte operative arbeid og for den hendelsesstyrte aktiviteten. Operasjonssentralen skal ivareta borgernes trygghet og rettssikkerhet, vurdere behovet for politiinnsats og prioritere blant aktuelle oppdrag. Leder av operasjonssentralen er operasjonslederen, som fungerer som politidistriktets øverste leder på operasjonelt nivå ved alle hendelser som krever koordinert ledelse, såfremt politimesterens stab ikke er satt. Politiinnsatsen i et politidistrikt ledes i tre nivåer, strategisk, operasjonelt og taktisk. Denne ledelsen følger de samme retningslinjer i alle politidistrikt. Nivåene representerer skillet mellom forskjellige oppgaver og beslutningsnivå, men disse skillene er ikke skarpe. Med dette menes at politimesteren og staben må kunne ta beslutninger på de ulike nivåene når dette er nødvendig. Politimesteren utgjør det strategiske nivået, og her utarbeides strategien som i grove trekk beskriver hvordan en oppgave skal løses. I det

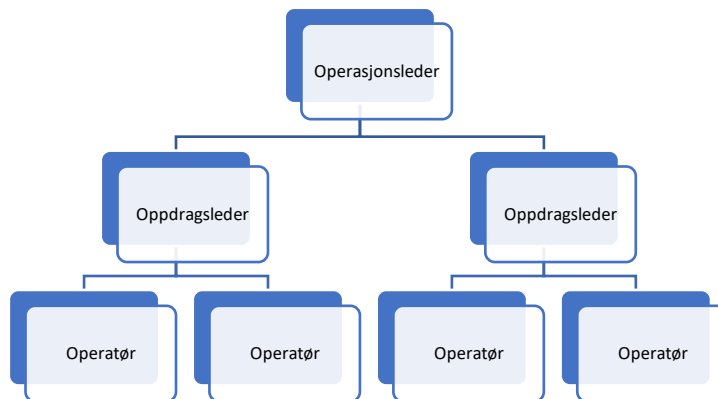
daglige består operasjonelt ledelsesnivå av operasjonsleder med de fullmakter som er gitt av politimesteren. Ved en uønsket eller ekstraordinær hendelse eller krise er det avgjørende at politiet raskt samles og organiseres, slik at de kan gjennomføre en innsats som står i forhold til situasjonen. Politimesteren avgjør om en hendelse er av en slik karakter at stab skal etableres, og når stab er etablert er det stabssjef som er øverste leder på operasjonelt nivå. Operasjonell ledelse består i å planlegge og koordinere politiinnsatsen og sikre sammenhengen mellom strategisk og taktisk nivå. Det taktiske nivået består av innsatsleder og innsatsstyrker, det vil si politipatruljer. De skal gjennomføre oppdrag gitt av det operasjonelle nivået (Politidirektoratet, 2011)



Figur 1: Ledelsesnivå i politidistriktet (Politidirektoratet, 2011).

Inne på operasjonssentralen er det en et visst antall personer som jobber, avhengig av størrelsen på distriktet. Figur 2 kan illustrere organiseringen av operasjonssentralen og det operasjonelle ledelsesnivået. Operasjonsleder har ordremyndighet over innsatspersonellet gjennom delegert myndighet fra politimesteren (Politidirektoratet, 2011). I ledelsesleddet under operasjonsleder, fungerer oppdragsleder, som har ansvaret for å styre og lede innsatsen på vegne av operasjonsleder. Dette er en ny funksjon som har kommet som følge av nærpolitireformen (Prop. 61 LS (2014-2015), 2015). Forholdet mellom operasjonsleder og oppdragsleder er ikke instruksfestet, men oppdragsleder har ansvaret for å styre og kontrollere innsatspersonellens innsats, særlig ved kritiske og vanskelige oppdrag og uavhengig av om innsatspersonellet er erfarne og under

ledelse av innsatsleder. Utover dette vil oppdragsleder normalt ha ansvar for beslutning om bevæpninger og utpeke innsatsleder i de anledninger det ikke er fast utpekt innsatsleder. Det er til enhver tid kun en operasjonsleder, som har med seg en eller flere oppdragsledere og et visst antall operatører. Operatørens arbeidsoppgaver består i å besvare telefoner og samband, samt lede patruljene etter føringer fra oppdragsleder.



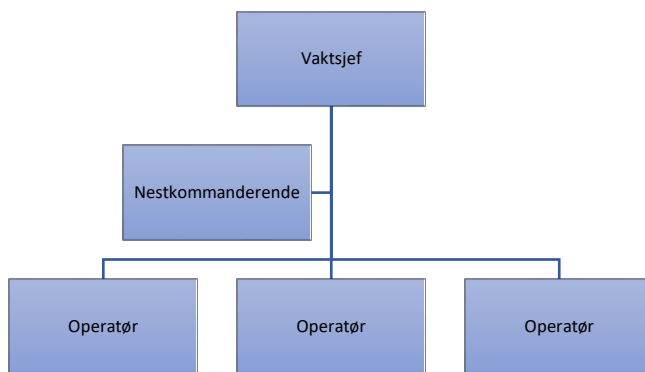
Figur 2: Organisering av en operasjonssentral hos politiet

Hos brannvesenet er organiseringen imidlertid noe ulik, da det er hver enkelt kommunes lovpålagte ansvar å sikre tilstrekkelig brannberedskap.

Organiseringen er definert i forskrift om organisering og dimensjonering av brannvesenet. I følge § 4-10 er det brannsjef eller overordnet vakt som har overordnet ledelse av brannvesenet under innsats. Der overordnet vakt ikke er etablert eller brannsjef og stedfortreder ikke er tilgjengelig, ivaretas brannsjefens myndighet av utrykningsleder. Det er størrelsen på kommunen med tanke på innbyggere, som avgjør hvor stor innsatsstyrke som kreves for å ivareta tilstrekkelig beredskap ("Forskrift om organisering og dimensjonering av brannvesenet," 2002)

Kommunene innenfor en region skal være tilsluttet felles nødalarmeringssentral som til enhver tid skal kunne ta imot meldinger om brann- og andre ulykker og iverksette nødvendige tiltak ("Forskrift om organisering og dimensjonering av brannvesenet," 2002§ 4-5). 110-sentralen til brannvesenet er ansvarlig for

utalarmering av alle innsatsstyrker. Der hvor liv, helse og/eller store materielle verdier er truet, *skal* nødstilte ha hjelp fra den innsatsstyrken som har kortest innsatstid. Dette prinsippet er allmenngyldig og gjelder uavhengig av administrative grenser til både innsatsstyrker og nødalarmeringsregioner. Operatøren kan overstyre hendeshåndteringsverktøyet dersom liv og helse ikke er truet eller hvis operatøren sitter inne med informasjon som gjør valget fordelaktig i forhold til nødstilte. 110-sentralen skal til enhver tid ha oversikt over tilgjengelige operative ressurser i regionen. Ved endringer skal brann- og redningsvesenet rapportere inn status til 110. 110-sentralen skal informere overordnet vakt om vesentlige endringer i beredskapsdekning i den enkelte kommune og mellom kommuner i egen region (DSB, 2013).



Figur 3: Organisering av nødalarmeringssentral hos brannvesenet

På sentralen er det en vaktsjef med en nestkommanderende og et antall med operatører. Operatørens arbeidsoppgaver er tilsvarende som hos politiet.

Ansvar og myndighet på de to sentralene er dermed noe ulike. Brannsjef har både operativt og taktisk ansvar, mens disse rollene er delt hos politiet. Det er operasjonsleder og oppdragsleder som har det operative ansvaret, mens innsatsleder har det taktiske ansvaret. Vaktsjef hos brannvesenet har kun myndighet over sin egen sentral og ansvaret for drift av denne ("Forskrift om organisering og dimensjonering av brannvesenet," 2002; Politidirektoratet, 2011).

I denne oppgaven har jeg valgt oppdragsleder hos politiet og vaktsjef hos brannvesenet som mine respondenter, og som har vært hovedfokus for mine

observasjoner og samtaler. Jeg har imidlertid også observert de andre inne på sentralene og hatt uformelle samtaler med disse. Dette utvalget vil jeg redegjøre nærmere for i kapittel 3.

1.5 Oppgavens disposisjon

I kapittel to presenteres relevant teori som jeg mener vil kunne brukes til å svare på oppgavens problemstilling. Her vil jeg redegjøre for beslutningsteori generelt, og intuitive beslutninger spesielt. Kapittel tre omhandler forskningsdesign og metode. Her redegjør jeg for hvordan jeg har gått frem for å samle empiri gjennom mine observasjoner og samtaler, og begrunne hvorfor jeg har valgt nettopp denne metoden. I kapittel fire vil jeg presentere hvilke funn jeg har gjort, før jeg deretter drøfter hva jeg mener er de viktigste funnene opp mot teorien i kapittel fem. Kapittel seks avslutter oppgaven ved å oppsummere drøftingen og gi et svar på problemstillingen. Her vil jeg også redegjøre for oppgavens begrensninger og forslag til videre forskning på temaet.

2 Teori

I dette kapittelet vil jeg presentere relevant teori, som senere vil benyttes for å drøfte de funnene jeg redegjør for i analysekapittelet. Jeg vil først starte med å redegjøre for generell beslutningsteori før jeg går smalere inn på hva som er relevant for denne avhandlingen. Jeg vil gjennom hele kapittelet forsøke å konkretisere opp mot beslutningsteori i situasjoner hvor man ikke har tid til å foreta lange analytiske overveielser. Videre vil jeg presentere teori rundt beslutninger i teamarbeid. Denne teorien danner grunnlaget for de forventninger jeg har til hvordan beslutninger fattes i henhold til rammene for denne avhandlingen.

2.1 Beslutninger

Å være et handlende menneske som tar avgjørelser og beslutninger, er noe vi mennesker har vært opptatt av i flere tusen år. Refleksjoner rundt dette leder inn i filosofiens og etikkens historie. Å ta beslutninger og å være et handlende menneske er ikke noe vi kan velge, det er noe som gjør oss til mennesker og er

noe vi gjør hver dag (Hauge & Haga, 2014). Som Brunsson & Brunsson (2015) skriver, kan allikevel ikke handling og beslutning ses på som to likestilte aktiviteter. Handling er noe vi gjør mer eller mindre uten å tenke. Beslutninger derimot, er en mer spesifikk aktivitet som krever vurdering av alternativer i større eller mindre grad. Mange handlinger gjennomføres uten beslutninger, og ikke alle beslutninger fører til handling (Brunsson & Brunsson, 2015, s. 13).

En beslutningsprosess kan defineres som valg mellom ulike alternativer og dreier seg om å identifisere den aktuelle situasjonen, samle inn informasjon om ulike alternativer, ta stilling til denne informasjonen og velge et handlingsalternativ, før man til sist iverksetter alternativet. Dette kan ses på som en prosess, med en gitt hendelse som start og iverksettelse av handlingsalternativ som slutt, med en evaluering av tiltaket i etterkant av dette (Flaa, Hofoss, Holmer-Hoven, Medhus & Rønning, 2000). Prosessen fremstår som en sekvens av vurderinger eller handlinger, som vil føre frem til en beslutning. Disse vurderingene vil være trinn eller faser i prosessen. Det finnes mange eksempler på ulike beslutningsprosesser, som varierer i antall faser, avhengig av hvor mange vurderinger og kontrollhandlinger man legger til grunn (Enderud, 2003).

Det finnes flere ulike beslutningsmodeller, men det er ofte de samme vurderingene og handlingene som går igjen i de fleste modellene. Et viktig skille mellom de ulike modellene, er mellom de deskriptive og de normative modellene. Deskriptive modeller vil beskrive hvordan beslutninger faktisk fattes, mens de normative modellene er opptatt av hvordan beslutninger bør fattes. Sentralt innenfor disse modellene ligger også rasjonalitetsbegrepet, som jeg vil komme tilbake til senere. Kunnskap om de ulike beslutningsmodellene, vil gi innsikt og forståelse til ulike beslutningssituasjoner og analytiske verktøy vil gjøre det mulig å kunne forstå og tolke informasjonen. Ved å bruke ulike modeller for samme situasjon, vil man også kunne se begrensninger, og dermed også kunne få økt innsikt (Flaa et al., 2000). Rosen et.al (Rosen, Salas, Lyons & Fiore, 2008) deler teori rundt beslutninger inn i tre paradigmer. De mener man har empirikerne med sine normative modeller for hvordan beslutninger skulle fattes. Videre har man rasjonalistene, hvor perfekt rasjonalitet er utgangspunktet og beslutningsfeil stammer utelukkende fra feil hos beslutningstaker. Til sist har man de

naturalistiske, hvor en av teoriene er naturalistic-decision-making; NDM (Rosen et al., 2008, s. 212-213).

Når man kommer frem til en beslutningsmodell, dreier det seg om flere vesentlige trekk ved en beslutningssituasjon, hvor man har som formål å beskrive beslutningsprosessen eller veilede en beslutningstaker frem til en beslutning. Når man velger beslutningsmodell, legger man vekt på visse preferanser og velger bort andre (Enderud, 2003). Det er imidlertid vanlig å skille mellom tre hovedtyper av beslutningsmodeller; rasjonelle eller analytiske, politiske og anarkiske modeller (Flaa et al., 2000, s. 176). De rasjonelle modellene er, som det fremkommer av begrepet, preget av rasjonalitet og i tillegg målrettethet. De er styrt av ulike former for logisk tenkning og fremstår som mer analytiske og intellektuelle enn de to andre modellene. I politiske beslutningsmodeller er prosessen preget av sondering, konfrontasjon og forhandlinger, hvor deltakerne har ulike målsettinger og verdier, men samtidig er avhengige av at beslutningen fattes i fellesskap. I anarkiske beslutningsmodeller ser man på beslutninger som et resultat av mer eller mindre tilfeldige og usammenhengende hendelser, hvor beslutninger fattes som en reaksjon på disse hendelsene (Flaa et al., 2000).

2.1.1 Begrenset rasjonalitet

Til tross for at beslutningstakere forsøker å være så rasjonelle som mulig, er vi utstyrt med begrenset kognitiv kapasitet og ufullstendig informasjon, noe som fører til begrenset rasjonalitet. Kjernen til denne begrensede rasjonalitet kommer hovedsakelig av fire årsaker. Vi får problemer med å holde oppmerksomheten på mer enn en situasjon av gangen. Videre har vi problemer med å holde fokus og har en begrenset hukommelse. Vi har en begrenset kapasitet til forståelse av alle situasjoner og vurdering av relevante faktorer. Til sist har vi begrenset mulighet til kommunikasjon med omverdenen og det kan lett oppstå kommunikasjons feil. Ved begrenset rasjonalitet blir håndtering av usikkerhet og uklarhet sentrale faktorer (March, 1994).

I tillegg til kognitiv begrensning, har vi også andre begrensninger rundt oss. Dette kan for eksempel være begrenset med tid og begrenset mulighet for å rette oppmerksomheten mot den aktuelle situasjonen. March (1994) hevder at

beslutninger skjer på den måten de gjør, på bakgrunn av hvor oppmerksomheten er rettet, og hvor ”timing” og ”mobilisering” er viktige faktorer. I rasjonell beslutningsteori har det å nøye seg med det tilfredsstillende og det å finne det optimale blitt sett på som to alternative beslutningsregler. Det tilfredsstillende er imidlertid mer enn søkemetode for å komme frem til en beslutning. Man ser nytteverdien av å legge vekt på det tilfredsstillende, ved å sette innsats og målsetning mot hverandre (March, 1994, s. 18 og 19).

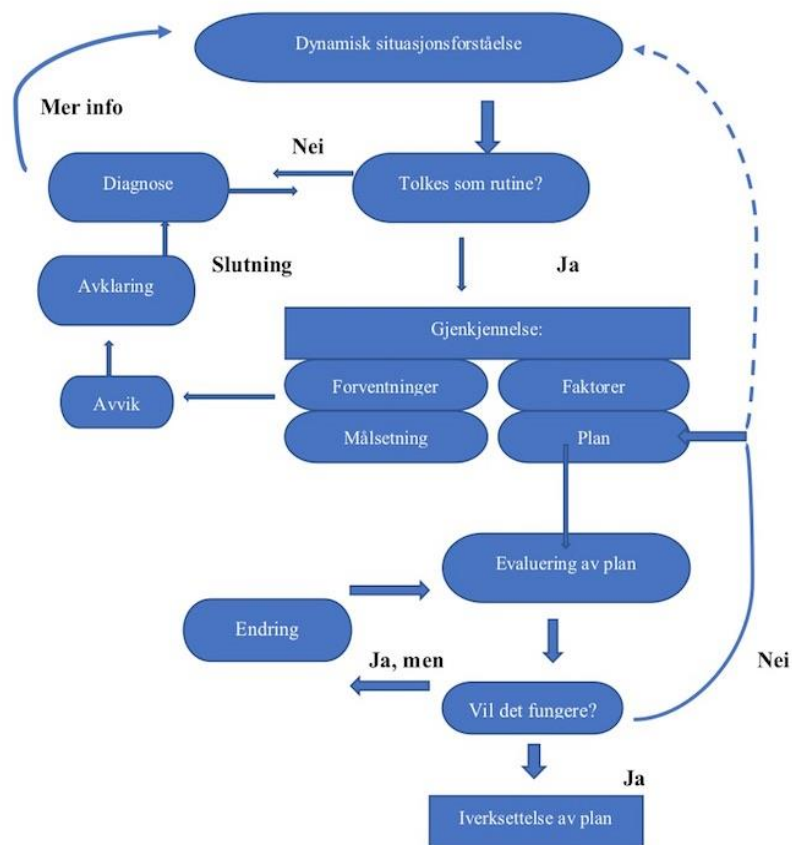
Innen naturalistic-decision-making, NDM, er man opptatt av å beskrive hvordan profesjonelle mennesker og eksperter innen sitt område klarer å fatte gode erfaringsbaserte beslutninger, selv om de står i uoversiktlige og stressende situasjoner (Rosen et al., 2008). Gary Klein er en av de mest fremtredende forskerne innen denne tradisjonen, og han har gjennomført flere studier på blant annet militære avdelinger og brannmenn. Han hevder at studier på beslutningstaking har for stort fokus på begrensninger ved beslutningstakeren og at de ikke fremstår som hverken veldig rasjonelle eller kompetente. Mange teoretikere ser begrensningene til mennesker som tar beslutninger, mens Klein (1999) ser mulighetene. Han hevder gjennom sin forskning at kjennetegn ved NDM er situasjoner med blant annet tidspress, høy risiko, erfarne beslutningstakere, lite informasjon, uklare mål, dårlig definerte prosedyrer, dynamiske hendelser og team koordinering. Forskningen hans tilsier at man i slike situasjoner ikke tar beslutninger basert på rasjonelle valg, men at man tar intuitive beslutninger. Klein fant i sine studier at erfarne ledere tok sine beslutninger uten å gjennomføre noe bevisst valg mellom 2 eller flere alternativer. Med sin erfaring og kompetanse løste de ulike situasjoner og hendelser ved at de raskt kjente igjen elementer i de ulike situasjonene, og dermed hurtig visste hva som var best å gjøre, uten å vurdere eller sammenligne et ytterligere alternativ (Klein, 1999, s. 3-6).

2.1.2 Gary Kleins intuitive modeller

Klein (1999) utviklet en modell for denne måten å bruke intuisjon på i beslutningstaking, som han kalte for ”recognition-primed decision making, RPD”. Denne modellen tar utgangspunkt i at beslutningstakeren har en viss erfaring og kunnskap til å kjenne igjen situasjoner som typiske. Gjenkjennelse blir derfor et

hovedelement i RPD modellen, som bygger på å kjenne igjen hva som er målet i den gitte situasjonen og få en klar prioritering. Man ser også hvilke faktorer ved situasjonen som er viktige, slik at man fokuserer på det som er viktig og ikke samle på unyttig informasjon. Videre handler det om å se for seg hva som kan skje underveis, for å unngå overraskelser. Til sist handler gjenkjennelse om å kjenne til standard prosedyrer å handle etter i lignende situasjoner (Klein, 1999, s. 15-30).

Klein (1999) utarbeidet RPD modellen i tre varianter om hvordan man kommer frem til en beslutning, hvor gjenkjennelse av situasjonen går igjen i alle tre. Den første varianten er situasjoner som er umiddelbart gjenkjennbare for beslutningstakeren, gjennom at man forstår hva som er den beste beslutningen med en gang. Den neste varianten beskriver situasjoner som er noe mer komplekse og hvor løsningen ikke umiddelbart fremstår som tydelig for beslutningstakeren. Det vil da være nødvendig å samle mer informasjon og diagnostisere situasjonen, før man finner ut hvilken løsning som er den beste. Den siste varianten beskriver prosessen i situasjoner hvor det ikke umiddelbart er tydelig hva som er den beste løsningen, men det blir vurdert ulike alternativer. Forskjellen fra rasjonelle beslutningsmodeller er at disse alternativene ikke blir sammenlignet eller vurdert opp mot hverandre, men vurdert hver for seg. Klein kalte dette for ”singular evaluation approach”. Ved denne tilnærmingen vurderte man om beslutningen ville gi et tilfredsstillende resultat, ikke nødvendigvis et optimalt. For å vurdere om resultatet ville bli tilfredsstillende eller ikke, benyttet beslutningstakerne seg av mental simulering og gikk gjennom løsningen mentalt steg for steg for å se om det ville fungere (Klein, 1999, s. 15-30).



Figur 5: Integret RPD modell (Klein, 1999, s. 27). Min oversettelse.

Ifølge Klein (1999) avhenger intuitive beslutninger av erfaring til å kjenne igjen viktige elementer i en situasjon, og på denne måten forstå dynamikken i situasjonen. Han hevder av intuisjonen ikke er en medfødt egenskap, men noe som vokser etter hvert som man får mer erfaring innen for et område. Satt inn i RPD modellen, betyr dette at man bruker intuisjonen til å kjenne igjen en situasjon, uten at man er klar over hvordan man gjør det. Klein trekker frem tre årsaker til hvorfor beslutningstakere har problemer med å beskrive sin intuisjon. Det første er at man ikke nødvendigvis har en konkret hendelse som gir fakta om hva som må gjøres, men erfaringen har påvirkning på hvordan situasjonen tolkes. Den andre årsaken er at man kan reagere på ting som *ikke* skjer, i motsetning til ting som skjer. Det kan være noe som er unormalt i forhold til hva man forventer at skal skje i den gitte situasjonen. Dette gjør at man revurderer sin tolkning av

situasjonen og kan endre på beslutningen. Det siste er at alt en beslutningstaker tidligere har vært med på, blandes sammen til generell kunnskap, og man har vanskelig for å komme på en konkret hendelse som gir erfaring til å løse den aktuelle situasjonen (Klein, 1999, s. 31-44).

Mental simulering beskriver Klein (1999) som evnen til å bevisst forestille seg personer og objekter gjennom en prosess, til en annen situasjon enn hva som var utgangspunktet. Man kan også bruke mental simulering til å se for seg hva som har skjedd i fortiden, for å forstå situasjonen i nåtiden. På grunn av vår begrensede hukommelse og mentale arbeidskapasitet, har også mental simulering visse begrensninger. Vi klarer ikke å se for oss ubegrenset med scenarioer eller steg i en prosess. Noen ganger blir også disse mentale simuleringene feil, og fører til gale beslutninger. Klein (1999) ser imidlertid ikke dette som en svakhet ved mental simulering, da de er ment for å generere forklaringer og ikke sannheter. En svakhet han imidlertid ser, er at vi noen ganger stoler for mye på de scenarioene vi forestiller oss. Mental simulering kan i tillegg være krevende og man kan være under tidspress. Da er det kanskje ikke anledning til å bruke så mye tid på mental simulering og gå gjennom prosessen nok til å se eventuelle svakheter. De gangene vi får størst problemer med mental simulering, er hvis situasjonen er for kompleks og komplisert med ulike faktorer som påvirker hverandre. Allikevel mener han at vi er avhengige av mental simulering for å skape forståelse for hva som er i ferd med å skje, og at dette kan hjelpe oss til å ta beslutninger der det ikke er rom for analytisk tenking (Klein, 1999).

Mental simulering forekommer minst tre steder i RPD modellen: den er med på å forstå situasjonen og skape situasjonsbevissthet, den genererer forventninger som hjelp til å verifisere situasjonsbevissthet og den forekommer ved evaluering av den løsningen vi velger. Ved komplekse og vanskelige situasjoner, kan mental simulering hjelpe oss til å få klarhet i situasjonen og se klarere hvilke løsninger som kan være aktuelle. Det kan også hjelpe oss til å se kreative løsninger, viktige skjæringspunkt eller utfordringer (Klein, 1999). Mental simulering kan derfor være fremtredende og viktig i alle ledd av beslutningene som fattes på 110 og 112 sentralene.

2.1.3 Kahnemans systemer

Daniel Kahneman (2012), skiller på sin side mellom to ulike systemer å tenke på i beslutningstaking; ”det automatiske systemet” og ”det anstrengende systemet”. For enkelthetsskyld kaller han det henholdsvis system 1 og system 2, begrep som han har hentet fra psykologene Keith Stanovich og Richard West. Selv om dette er to ulike kognitive prosesser, jobber de sammen når man skal ta beslutninger. Det automatiske system 1 jobber hurtig med liten eller ingen grad av anstrengelse og liten bruk av vilje. System 2 krever mer anstrengende og konsentrert aktivitet rundt beslutningen, og det oppleves som mer subjektive valg. Han beskriver system 1 som et system som uanstrengt leverer en strøm av inntrykk og følelser og danner grunnlaget for de eksplisitte og bevisste valgene til system 2. System 1 kan levere detaljerte og idérike tankemønstre som bare det langsomme system 2 har mulighet til å ordne og få oversikt over. System 2 vil kunne overta og overstyre ideer fra system 1 (Kahneman, 2012, s. 26 og 27).

Bakgrunnen for Kahnemans systemer og hans forskning rundt beslutningstaking og bedømming startet sammen med Amos Tversky i 1969. De samarbeidet i mange år og har blant annet skrevet om skjevheter og heuristikker ved intuitiv tenking, vurdering av sannsynlighet og spådom om fremtiden. De satte med dette klare spørsmålsteget til hypotesene om rasjonell og logisk beslutningstaking. De gangene den intuitive søken etter et svar ikke gir resultat, og vi heller ikke får svar gjennom heuristikker eller vår egen erfaring, vil den langsomme, mer overveide og anstrengende tenkingen iverksettes. Han mener at intuitiv beslutningstaking involverer både system 1 og system 2. I starten er det system 1 som jobber automatisk for å lage en plan, mens neste fase er en bevisst prosess hvor man bruker mental simulering gjennom system 2. Eksempler på system 1 er å snu seg mot en lyd, skille mellom gjenstander få ulik avstand, enkle regnestykker, oppdage fiendtlighet i en stemme eller å skjære grimase ved et motbydelig inntrykk. Felles for alle disse mentale handlingene er at de inntreffer automatisk og krever svært lite eller ingen grad av anstrengelse. Noen av disse er medfødte egenskaper og ferdigheter, som vi har til felles med andre levende vesener på jorda. Vi fødes med andre ord forberedt til å sanse verden rundt oss. Andre egenskaper innenfor system 1 er mer tillært over tid, for eksempel hva 1+1 er og hva som er hovedstaden i Norge. Kahneman (2012) beskriver dette som at disse

aktivitetene blir raske og automatiske over tid, ved at systemet har tilegnet seg assosiasjoner mellom ideer, at vi har lært oss å lese og at vi lærer å forstå nyanser i sosiale situasjoner. Kunnskapene blir lagret i hukommelsen og trekkes frem uten at man trenger å anstrenge seg eller å tenke at man vil gjøre det (Kahneman, 2012).

Flere av disse mentale handlingene i system 1 er ufrivillige og du klarer ikke å overstyre de. Du klarer for eksempel ikke å la være å forstå enkle setninger på ditt eget språk eller å hindre deg selv i å vite at $1+1$ er 2. Noen av aktivitetene går på autopilot, som det å tygge eller å puste. Disse kan allikevel overstyres. Styringene av oppmerksomhet deles som regel mellom system 1 og system 2, ved at enkelte handlinger som vanligvis er ufrivillige kan overstyres. Å snu seg mot en høy lyd styres ufrivillig av system 1, som vil mobilisere den viljestyrte oppmerksomheten til system 2. Man kan riktignok motstå trangen til å snu seg, men allikevel har oppmerksomheten rettet seg mot lyden og det tar litt tid før man kan rette den tilbake dit man vil (Kahneman, 2012, s. 28).

Eksempler på system 2 kan være å fortelle telefonnummeret ditt, telle hvor mange ganger bokstav a forekommer i en tekst, sammenligne to ulike vaskemaskiner, fylle ut skattemeldingen eller å opprettholde raskere gange enn hva som er naturlig for deg. I alle disse situasjonene må du konsentrere deg, og du blir forstyrret hvis oppmerksomheten ledes i en annen retning. Da vil du enten ikke klare å utføre handlingen, eller du vil gjøre den dårligere. Kahneman (2012) bruker det engelske begrepet "pay attention" om system 2. Han beskriver at vi har en viss mengde kapasitet og oppmerksomhet som kan brukes og fordeles på ulike aktiviteter. Overskrider du ditt eget oppmerksomhetsbudsjett, så vil det gå galt. Anstrengende aktiviteter vil komme i veien for hverandre og det er vanskelig eller umulig å gjøre mer enn en ting av gangen. Dette klarer du bare hvis det er enkle handlinger som kreves lite anstrengelse, som å snakke med en passasjer mens du kjører på en landevei. Du vil mest sannsynlig ikke klare å regne ut vanskelige regnestykker samtidig som du kjører i tett bytrafikk (Kahneman, 2012, s. 29-30).

System 1 leverer hele tiden inntrykk til system 2, som blir kilden til overbevisninger og impulser, og videre til valg og handling. System 1 tolker det

som skjer rundt oss og gir forventninger knyttet til nær fortid og fremtid. Det er system 1 som står bak de raske og ofte presise intuitive vurderingene våre. Mange av valgene vi tar, kan oppleves som bevisste valg gjort av system 2. Men ofte er det oppfattelser i system 1 som gir impulser til system 2 om hvilke tanker og valg som gjøres. Kahneman (2012) beskriver et selvforsterkende mønster hvor tanker som blir fremkalt, igjen vil utløse andre ideer og en strøm av aktivitet som sprer seg i hjernen. Dette blir som en prosess han kaller assosiativ aktivering, hvor en assosiasjon vil skape en rekke andre ubevisste assosiasjoner. Videre beskriver Kahneman (2012) det han kaller ”primingeffekten”, som tilsier at assosiasjoner er med på å påvirke hvilke valg vi tar. Hvis man for eksempel tenker på mat, er man ”primet” for andre assosiasjoner og ideer i samme kategori (Kahneman, 2012, s. 60 og 61).

2.1.4 Karl E. Weicks sensemaking

Weick (1995) skriver om sensemaking som et konsept for å gi mening og struktur til komplekse situasjoner, slik at man kan redusere risikoen for overraskelser og uforutsette hendelser. Han mener sensemaking på mange måter kan sammenlignes med forståelse, fortolkning og attribusjon. Weick (1995) oppsummerer videre sensemaking i ett spørsmål; ”hvordan kan jeg vite hva jeg tenker før jeg ser hva jeg sier?”. Han forsøker å besvare dette spørsmålet og forklare hvordan han mener at sensemaking skiller seg fra de tre egenskapene som nevnt over, ved beskrivelse av syv utvalgte karakteristikk (Weick, 1995).

For det første er de grunnet på *identitetskonstruksjoner*. Hver og en er sin egen individuelle sensemaker og skaper sin egen identitet og forståelse, avhengig av interaksjonen med andre mennesker og hvilken rolle man selv har i den aktuelle situasjonen. Ulike sosiale kontekster vil gi ulike identitetskonstruksjoner. Videre er de *retrospektive*. Man kan ikke gi mening eller oppmerksomhet til en hendelse før man har opplevd den, og hva man legger merke til ved en hendelse er avhengig av fokus og kontekst. Mange ulike hendelser vil måtte analyseres samtidig og det største problemet blir tvetydighet i meningsdannelsen. Denne forvirrelsen kan unngås ved å ha klare preferanser om hva som er essensielt å ha fokus på. For det tredje er det *aktive handlinger i miljøet*. Weick (1995) mener at man tar en aktiv rolle i samhandling med andre mennesker, og at virkeligheten

skapes som et resultat av dette. Ved å være aktive deltagere skaper vi våre egne muligheter for handling og refleksjon, og vi skaper vårt eget miljø. Han mener at det ikke er mulig å være en passiv deltager i miljøet vårt. For det fjerde er det *sosialt betinget*. Sensemaking er en sosial prosess, som skapes ved sosial interaksjon og deling av meninger, verdier og fellesskap. Sosial samhandling vil kunne skape en felles forståelse om situasjonen man står overfor, og kunne gi et bedre grunnlag for beslutningstaking (Weick, 1995, s. 17-62).

For det femte er sensemaking en *pågående prosess*. Mennesker er alltid midt i en hendelse, og sensemaking skapes ved at man innser at man er midt i noe, og tar seg tid til å reflektere bakover på hva som har hendt. Vi forsøker alltid å skape mening ved situasjoner og hendelser vi opplever, derfor vil sensemaking aldri starte eller slutte. Virkeligheten skapes i det tempoet som vi klarer å tolke emosjonene våre, og vi kan oppleve mange ulike emosjoner gjennom samme hendelse. Har vi opplevd noe lignende tidligere, vil emosjonen oppleves sterkere. Det at vi forsøker å løse et vanskelig kognitivt puslespill med et følelsesbasert minne, kan gjøre at sensemaking oppleves vanskeligere. Men ifølge Weick (1995), er det akkurat dette poenget som gjør sensemaking til en pågående prosess. For det sjette er det fokusert på og av *utvalgte signaler*. Vi har en tendens til å se produktet av sensemaking, og ikke selve prosessen. For å se prosessen må man undersøke hvordan mennesker møter dilemmaer, vanskelige spørsmål eller paradokser. I tillegg er det viktig å se på hvordan man legger merke til eller oppdager signaler og hint og hvordan man tolker disse. Utvalgte signaler er enkle og gjenkjennbare strukturer som vil kunne hjelpe til med å skape en forståelse for hele den pågående situasjonen i et større perspektiv. Hva som blir et slikt signal, er avhengig av kontekst på to ulike måter. For det første vil konteksten avgjøre hva som blir et signal i utgangspunktet, men i tillegg vil kontekst også avgjøre hvordan man tolker dette signalet. Til sist er sensemaking mer drevet av *sannsynlighet enn nøyaktighet*. Weick (1995) hevder at det i sensemaking er fint med nøyaktighet, men det er ikke en nødvendighet. Sensemaking handler om å finne sannsynligheter og er drevet av å se praktiske løsninger og sammenhenger. Informasjonen vi tolker vil være om hendelser som har skjedd, og informasjonen vil da automatisk bli mindre nøyaktig, men forhåpentligvis mer forståelig. Det

viktige vil være å finne elementer som er sosialt akseptable og troverdige (Weick, 1995, s. 17-62).

2.1.5 Svakheter ved beslutningstaker

Klein (1999) mener det er tre årsaker til at vi tar dårlige beslutninger. Dette er mangel på erfaring, mangel på informasjon og til sist mangel på mental simulering i forhold til å oppdage viktige faktorer ved situasjonen, og tolke disse sammen til hva som kan komme til å skje i fremtiden. Han vektlegger også stress som et element, men mener at stress i seg selv ikke fører til dårlige beslutninger. Stress fører derimot til at vi ikke har tid til å samle tilstrekkelig informasjon og gir oss begrenset kapasitet til mental simulering. I tillegg kan stress føre til at vi blir distraheret og mister fokus på oppgaven vi står overfor. Stress kan også føre til at erfarne beslutningstakere blir mer fokusert på relevant informasjon og tolker situasjonen raskt ved å overse unyttig informasjon (Klein, 1999, s. 274 og 275).

Usikkerhet er en annen faktor som kan føre til at beslutningstaker ikke klarer å ta en beslutning, eller at man gjør det for sent. Klein (1999) har identifisert fire årsaker til usikkerhet, som alle handler om informasjon. Det første er at informasjonen er utilgjengelig, ved at vi enten ikke har fått nok eller at vi ikke kan få tak i relevant informasjon da vi trenger det. Det neste er at informasjonen kommer fra kilder vi anser som lite troverdige. Det tredje er at vi ser mer enn en måte å tolke informasjonen på. Til sist kan informasjonen være så kompleks at vi ikke klarer å tolke den inn i den aktuelle situasjonen (Klein, 1999, s. 277).

I følge Eriksen (2017) kan både for mye og for lite informasjon påvirke stressnivå og prestasjonsnivå. For mye informasjon kan påvirke kommunikasjonen og man blir selektiv i hva man fokuserer på eller ignorerer. Ved for lite informasjon kan man få problemer med situasjonsforståelsen. For å få mer informasjon må man bruke tid som man egentlig ikke har i akutte situasjoner. Hvis man bruker for lang tid, kan antallet alternative løsninger reduseres og beslutningsvinduet lukkes (Eriksen, 2017, s. 76-79)

Weick og Sutcliffe (2007) skriver på sin side om hvordan forventninger og søken etter bekreftelse kan føre til at man håndterer en situasjon dårlig og er lite

forberedt på uventede hendelser. De mener at uventede hendelser kan oppstå ved tre ulike tilfeller. Det første er i situasjoner hvor en hendelse man forventer skal inntreffe, ikke inntreffer. For det andre kan de oppstå når en hendelse som ikke er forventet å inntreffe, faktisk inntreffer. For det tredje oppstår uventede hendelser i situasjoner som ikke er tenkt på at kan inntreffe i det hele tatt. I alle disse tre situasjonene starter hendelsen med en forventning. Hvis man bruker lang tid på å forstå at situasjonen ikke er slik man forventet at de skulle være, vil problemet ved situasjonen bli større og man bruker lenger tid på å løse det (Weick & Sutcliffe, 2007).

I følge Weick (1995) er sensemaking spesielt aktuelt i situasjoner preget av usikkerhet eller i situasjoner som kan være kognitivt utfordrende. Han beskriver at det er spesielt tre elementer som gjør at man opplever en situasjon som usikker. Dette er *informasjonsmengde, kompleksitet og turbulens*. *Informasjonsmengde* er en sammensetning av kvantitet, tvetydighet og en variasjon av informasjon mennesker trenger å bearbeide. Hvis informasjonsmengden øker, vil mennesker legge inn større innsats for å håndtere denne. I *kompleksitet* ligger det en mengde med varierte elementer som henger sammen med hverandre på en mengde ulike måter. Kompleksitet avgjør hva mennesker legger merke til eller overser. Jo større kompleksitet, jo vanskeligere er det å oppdage viktige signaler. *Turbulens* blir definert som en kombinasjon av ustabilitet og stadige endringer ved en situasjon. Turbulens har i følge Weick (1995) blitt diskutert ofte, med tanke på om man presterer bedre ved å bruke lang tid på å tolke og forstå turbulente situasjoner, fremfor å bruke mindre tidkrevende prosesser som intuisjon, heuristikker eller imitasjon. I situasjoner preget av tvetydighet og usikkerhet, er det i følge Weick (1995) et "sjokk" man må bearbeide, avhengig av hva som preger situasjonen. Tvetydighet kan beskrives som situasjoner eller hendelser som kan tolkes på mer enn en måte og ha mer enn en løsning. Det kan være vanskelig å kategorisere situasjonen og utfordringen ligger i at de er preget av uklarhet. Med bakgrunn i slike situasjoner vil ikke betingelsene for rasjonell beslutningstaking kunne oppnås (Weick, 1995, s. 91-92).

Kahneman (2012) nevner flere ulike faktorer som har påvirkningskraft mot både system 1 og system 2 i hvordan vi foretar valg og beslutninger. Heuristikker er en

prosedyre vi bruker for å komme frem til brukbare, men ofte ufullstendige svar, på spørsmål vi synes er vanskelige og som ikke system 2 har noe svar på. Kahneman (2012) beskriver heuristikker som tommelfingerregler, og generering av vurderinger ved ulike sider av en situasjon, etter en kontinuerlig overvåkning av hva som foregår både utenfor og inni hodet. Disse grunnleggende vurderingene er viktige i intuitive bedømminger, fordi de gjør at vi bytter ut vanskelige spørsmål med noen som er lettere, såkalt heuristisk intuisjon. De mener den intuitive tenkingen tar visse snarveier og i sin artikkel om heuristikker og skjevheter, beskriver Kahneman og Amos 20 skjevheter som manifestasjon på ulike heuristikker. Affektheuristikk er en av disse, hvor vi påvirkes av våre følelser og hva vi liker eller ikke liker. Vi har forankrings- og justeringsheuristikk, som en ankereffekt der vi tenker på et bestemt tall eller verdi, og bruker dette som anker når vi skal beregne eller foreslå en ukjent størrelse (Kahneman, 2012, s. 132-142). Tilgjengelighetsheuristikken gjør at vi vurderer og beregner hyppighet av en gitt situasjon ut i fra hvor tilgjengelig lignende situasjoner er i hukommelsen og om det er lett å komme på like tilfeller. Skjevhet i våre beregninger og vurderinger oppstår fordi system 1 ikke har rom for tvil og vil konstruere et avrundet bilde basert på en begrenset mengde informasjon. Hvis ikke system 2 reagerer med et svar, vil det produserer et virkelighetsbilde som gir mening (Kahneman, 2012, s. 143-150).

2.1.6 Forventninger

Teorien rundt beslutninger danner forventninger om at jeg i empirien vil finne at nødetatssentralene ikke har tid til å foreta rasjonelle analytiske beslutninger, men at de foretar beslutninger med begrenset rasjonalitet. Her forventer jeg også at Gary Kleins RPD modell vil være relevant for å beskrive beslutningsprosessen. Mer spesifikt har jeg forventninger om at mange av beslutningene vil foretas ved hjelp av intuisjon, uten at det er så veldig mange alternativer som vurderes. Jeg forventer også at situasjonsforståelsen vil være viktig for hele prosessen og de valgene som blir foretatt. I relasjon til dette kan det være mange faktorer som påvirker dannelsen av situasjonsforståelsen til respondentene. I slike situasjoner som jeg ønsker å studere gjennom min problemstilling, nevner både Klein, Kahneman og Weick flere faktorer som vil påvirke utfallet av beslutningen og

selve situasjonsforståelsen i forkant av at man tar en beslutning (Kahneman, 2012; Klein, 1999; March, 1994).

2.2 Beslutninger i team

Forskjellen på gruppe og team karakteriseres som noe vag med mange sammenfallende trekk. Mange mener at grupper og team er det samme, mens andre mener at team er en form for gruppe med høyere potensial og ytelse. March (1994) mener at beslutningstaking som involverer flere aktører kan defineres som team hvis de har sammenfallende interesser og preferanser, noe som er relativt sjelden. Hvis det derimot finnes uoverensstemmelser innad blant aktørene med tanke på personlige preferanser og målsetninger, mener han at dette bør defineres som en gruppe eller organisasjon. Han mener videre at det er tre egenskaper som bør være til stede for at en gruppe aktører kan kalles team. Dette er for det første hvis aktørene har tilnærmet så like preferanser at det er svært lite som skiller dem fra å være identisk. For det andre hvis det skal dannes team innad i en organisasjon, hvor man ønsker å skille de fra hverandre ved å se på teamet som en helhet med de ulikhetene som er mellom dem, samtidig som man ignorerer ulikheter innad blant aktørene. For det tredje i tilfeller hvor beslutningstaking er delt opp i to faser, hvor den første fasen omhandler å fjerne uenighet blant aktørene og den andre fasen om å samhandle som et team (March, 1994, s. 104, 105 og 106).

I relasjon til denne oppgaven, vil jeg definere samlingen av ledere og operatører på nødetatssentralene som team. I det daglige jobber de sammen for å løse ulike situasjoner, samtidig som de har ulike arbeidsoppgaver.

2.2.1 Teamets egenskaper

I team jobber flere personer sammen for å løse oppgaver som overgår individuelle kapasiteter. Samhandling er et viktig element for å løse oppgaver raskere og mer effektivt og team brukes ofte for å håndtere kriser og ulykker. For at teamet skal fungere effektivt, er det i følge Eriksen (2017) viktig å få trent på teamrelaterte prosesser, kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Hva som kjennetegner gode og effektive team har blitt forsket på og studert av mange forskere gjennom flere år.

Det er brukt flere perspektiver for å beskrive sentrale egenskaper hos effektive team, som *modningstid*, *teamegenskaper*, og *kunnskaper, ferdigheter og holdninger* (Eriksen, 2017, s. 39).

Modningstid innebærer at teamet må gå gjennom ulike faser før det kan begynne å fungere effektivt. En faseinndeling som er mye brukt omhandler fem ulike faser. Den første fasen er *forming*, hvor det defineres mål og utvikles prosedyrer og roller. Den andre fasen er *storming*, som innebærer uenigheter, interessekonflikter og konflikthåndtering. Den tredje fasen er *norming*, hvor det etableres samarbeid og normer, og man deler informasjon og godtar andres meninger. Den fjerde fasen er *performing*, preget av produktivitet, effektivitet og målrettet arbeid med en tilnærming preget av gjensidighet og avhengighet. Den femte og siste fasen er *adjourning*, hvor aktiviteter avsluttes og sosiale relasjoner reduseres (Eriksen, 2017, s. 39).

Teamegenskaper kjennetegnes ved åtte egenskaper som spesielt fremheves ved velfungerende team. Den første egenskapen er *kompetanse og ferdigheter*, hvor høyt kunnskapsnivå av oppgavespesifikk karakter er ansett som viktig. Herunder ferdigheter om problemløsning, beslutninger og konflikthåndtering. Den andre egenskapen er *målforpliktelse*, med spesifikke og klart definerte mål, i tillegg til målkonvergens. Den tredje egenskapen er *teamfølelse*, ved at teamets medlemmer er positive og støtter hverandre, deler arbeidsbelastning og har fri kommunikasjon seg imellom. Den fjerde egenskapen er *gruppebasert belønning*, i motsetning til individuell belønning. Den femte egenskapen er teamets *størrelse*, som fungerer best hvis det er under 12 medlemmer. Den sjette egenskapen er *innbyrdes tillit*, hvor man verdsetter verdier som ærlighet, kompetanse, lojalitet og åpenhet. Den sjuende egenskapen er *domenekunnskap*, som innebærer kunnskap om kollegaer herunder deres kunnskap og arbeidsoppgaver som inngår i teamets ansvarsområde. Den åttende og siste egenskapen er *godt nettverk*, som kan bidra med informasjon og ressurser der hvor det er nødvendig (Eriksen, 2017).

Kunnskaper, ferdigheter og holdninger, baserer seg på at teammedlemmer må utvikle to sett med relaterte ferdigheter, henholdsvis oppgavespesifikke ferdigheter og teamferdigheter. Det er en rekke ulike egenskaper som trekkes frem

som viktige teamferdigheter, blant annet lederskap, prestasjonsovervåkning, støttende atferd, tilpasning og teamorientering. Ledelse, situasjonsbevissthet, gjensidig støtte og kommunikasjon, er av andre utpekt som essensielle (Eriksen, 2017).

Det er utviklet flere modeller for å forklare dynamikken og kompleksiteten til team. Gjentakende temaer for modeller og annen teori på hva som kjennetegner effektive team, gir oppsummert kommunikasjon, ledelse, prestasjonsovervåkning, støttende atferd, tilpasningsevne, situasjonsbevissthet, teamorientering, selvsikkerhet og beslutningstaking. Eriksen (2017) oppsummerer dette i 6 kjerneområder eller elementer det er viktig for team å fokusere på; teamfølelse, kommunikasjon, teamledelse, felles mentale modeller, beslutningstaking og tilpasningsevne (Eriksen, 2017, s. 45).

Eriksen (2017) skriver om felles mentale modeller som en svært viktig faktor for effektivt teamarbeid. Vi mennesker oppfatter signaler og tolker hendelser rundt oss basert på tidligere erfaringer, for å forstå og forklare hendelser som skjer rundt oss. Erfaring blir derfor et viktig element for situasjonsoppfattelsen og for å forstå helheten i situasjoner, selv om informasjonsmengden kan være begrenset. Mennesker med erfaring kan raskere klare å oppfatte denne helheten. Vi baserer virkelighetsoppfatningen på den informasjonen som er tilgjengelig, og skaper en mental modell som en tenkt presentasjon av verden. Denne modellen vil forandre seg over tid og endre seg fra situasjon til situasjon. Ettersom mentale modeller er et produkt av hver enkelt menneskes kunnskap og erfaring, vil det naturlig nok variere hvordan denne modellen ser ut. Kunnskapsstrukturene våre vil for eksempel kunne plukke ut hvilken informasjon som mangler, hvor informasjonen kan skaffes, og hvilken informasjon som kan ignoreres fordi den er irrelevant. To beslutningstakere vil derfor konstruere ulike mentale modeller, selv om de står overfor den samme situasjonen. Dette vil igjen kunne føre til ulike beslutninger og aksjoner. Innad på et team kan det også skapes ulike forventninger til resultat, rollefordeling, kommunikasjon og oppgavefordeling, på bakgrunn av ulike mentale modeller. Ved å dele på kunnskap og oppfatninger av den informasjonen man har ved hendelser som skal løses av temaet, skaper man rom for felles

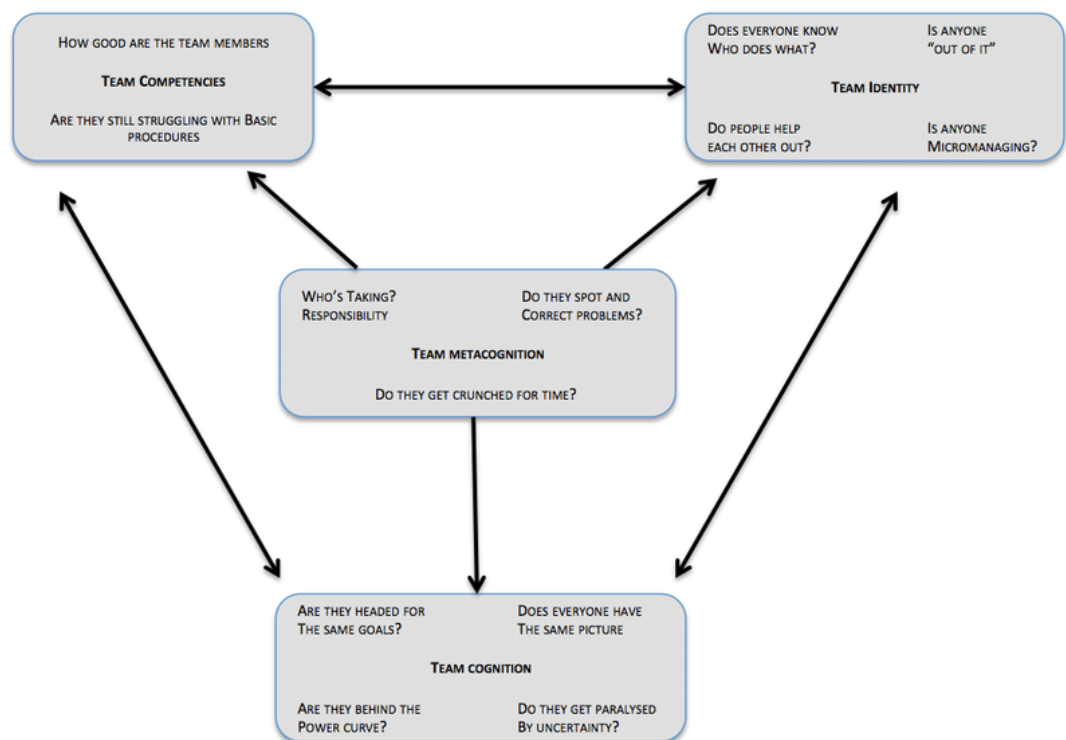
mentale modeller. På denne måten vil man utvikle like tankesett som hjelper til med å forstå situasjonen (Eriksen, 2017, s. 67-70).

2.2.2 Kleins modell

Klein (1999) har også forsket på hvordan team foretar sine beslutninger, og har laget en modell for hvordan han mener denne prosessen foregår. For å beskrive modellen og hvordan beslutninger i et team fungerer, har han brukt et spedbarns utvikling som eksempel. Det er fire punkter som utviklet seg til denne modellen; *kompetanse, identitet, kognisjon og metakognisjon* (Klein, 1999, s. 240).

For det første har spedbarn veldig liten *kompetanse*, sett bort fra grunnleggende reflekser. Etterhvert som tiden går, vil det gradvis lære å bruke kroppen automatisk. Det samme gjelder i følge Klein (1999) for medlemmene på et team og deres ferdighetsnivå. Hva man kan forvente av teamet avhenger av de individuelle ferdighetene, spesielt hvis det ofte er endringer i teamets medlemmer. Etter hvert som teamet modnes, vil mange prosedyrer automatiseres. For det andre har ikke spedbarn noen klar formening om sin egen *identitet* og verden rundt seg. De har ikke forståelse for hvor sin egen kropp slutter og hvor verden begynner. De ser sine egne armer og fingre, men klarer ikke å ta bevisst kontroll over dem. På samme måte har umodne team manglende forståelse for hva de kan kontrollere, og team medlemmene har nok med å lære seg sine egne individuelle arbeidsoppgaver. På mer erfarne team har disse grunnleggende forståelsene kommet på plass, slik at medlemmene tenker vel så mye på teamets behov som sine egne. Det utvikler seg en team identitet, hvor teamets effektivitet og måloppnåelse blir viktigere enn at hver enkelt skal være synlig. Medlemmene blir flinkere til å både be om hjelp og å hjelpe andre. Denne identitet utvikler seg sakte og starter ved at medlemmene først må lære seg sin egen jobb, deretter de andre team medlemmenes jobb, før de må lære seg samhandling og til slutt kan få overskudd til å se teamets behov i sin helhet. For det tredje utvikler *kognisjonen* og sansene seg gradvis til å bli mer finjusterte. Teamene blir etter hvert flinkere til å omforenes om en situasjonsforståelse ved at alle får si sine meninger og holder hverandre oppdatert om situasjonen skulle endre seg. Veletablerte team har også bedre forutsetninger for å forberede seg på og planlegge for hva de skal gjøre i krisesituasjoner. De er også bedre på å takle usikkerhet, noe som kan være et

avgjørende element. Hvis teamet venter på å få all mulig tilgjengelig informasjon om en situasjon, kan mulighetene til å handle begrense seg etter hvert som tiden går. For det fjerde refererer *metakognisjon* til hvordan barn lærer seg sine egne begrensninger og hvordan de skal klare å omgå disse begrensningene. For eksempel å lese en tekst en gang til fordi man ikke var sikker på om man egentlig skjønnte hva som sto der. Overført til team betyr dette at team kan lære seg sine egne styrker og svakheter, og videre lære seg strategier for hvordan de skal kompensere for svakhetene. Og det er i følge Klein (1999) disse punktene som utgjør styrken til teamarbeid, hvor det skapes nye og uventete tolkninger, løsningsforslag og muligheter, og man drar nytte av alle team medlemmenes ferdigheter og på denne måten overgår de individuelle kapasitetene til en enkelt beslutningstaker (Klein, 1999).



Figur 6: Modell for beslutninger i team (Klein, 1999, s. 241).

2.2.3 Svakheter ved team

For å komme frem til den beste løsningen, må teamet ha tilstrekkelig med tid, og dette kan ofte være en utfordring i en akutt hendelse. Derfor blir det i følge Eriksen (2017, s. 81) viktig med en distribuert ledelse, som kan sikre en effektiv og fleksibel beslutningsprosess. Den øverste ledelsen utøver da bare kontroll og ikke kommando, hvor overordnede mål er kommunisert ut i organisasjonen. Han presenterer også flere feller man kan gå i når et team skal ta beslutninger. Den første fellen er at teamet samles rundt en løsning og danner såkalt gruppepolarisering. Den andre fellen er at teamet kan bli preget av fordommer og stereotyper, slik at de danner gruppetenkning. Den tredje fellen kan oppstå hvis enkelte i teamet er dominerende overfor andre. Den fjerde fellen er at det kan være enkelte medlemmer i teamet som ikke yter like mye som de andre. Den femte og siste fellen Eriksen nevner (2017) er at teamet kan være preget av at teamets medlemmer har ulike statusforhold (Eriksen, 2017, s. 78)

I tillegg til de beslutningsfellene som er nevnt ovenfor, har man i noen situasjoner også begrenset med tid til å fatte en beslutning. En spesiell form for beslutningsfeil i operative team, er beslutningsinformasjonsfellen. Beslutninger i team er et sluttprodukt av teamarbeid og informasjon som teamet klarer å innhente og videreformidle til de andre medlemmene i teamet. Dette innebærer at man hele tiden ønsker mer informasjon, noe som man bruker tid på å innhente. Bruken av tid, gjør at antallet løsningsalternativer minker. Beslutningstakeren må foreta et valg i det tidsvinduet der det fremdeles er handlingsalternativer. Et verktøy for å forhindre denne beslutningsinformasjonsfellen, er å bruke en tidslinjal. Man kan bruke den til å tegne opp tiden man har til rådighet, og deretter regne seg bakover for å finne ut når man må ta ulike beslutninger. Dette kan hjelpe til med å beholde roen og situasjonsbevisstheten i stressende situasjoner (Johnsen & Eid, 2006).

2.2.4 Forventninger

Teorien om team gir meg forventninger om at jeg i empirien vil finne at god samhandling og kommunikasjon innad på sentralenes team, vil gjøre dem mer effektive og i stand til å ta hurtige beslutninger. Samtidig gir dette forventning om

at god teamstruktur og samarbeid bør være innarbeidet både hos politiet og brannvesenet. Spesifikt har jeg forventninger om å finne strukturer eller handlinger innad på teamene som gjør dem effektive i beslutningsprosessen og som danner et godt grunnlag å fatte beslutninger utfra.

3 Forskningsdesign og metode

Hensikten med denne oppgaven er å framskaffe mer kunnskap om hvordan beslutninger fattes på operasjonssentralen til politiet og nødetatssentralen til brannvesenet. De type beslutninger jeg har vært ute etter, er akutte og tidskritiske situasjoner hvor man har dårlig tid til å vurdere hva som skal gjøres, før man faktisk må gjøre noe. For å få mer kunnskap om nettopp dette, må jeg velge et egnet forskningsdesign. Som Merriam & Tisdell (2016) skriver, er forskning en prosess hvor hensikten er å utvikle mer kunnskap og forståelse om et tema, og det valgte forskningsdesign fremstår som en plan for hvordan man skal komme frem til svaret på dette temaet eller den valgte problemstillingen (Merriam & Tisdell, 2016). I dette kapittelet vil jeg presentere min plan for å komme frem til svaret på problemstillingen.

3.1 Forskning, etterforskning og egen rolle

Jeg startet min karriere i politietaten etter endt politihøgskole i 2009. Siden dette har jeg arbeidet i det som den gang var Follo Politidistrikt, men som nå er blitt slått sammen med Østfold og Romerike til Øst Politidistrikt. Siden 2013 har jeg arbeidet ved operasjonssentralen, og har nå stilling som oppdragsleder.

Jeg innehar altså den samme stillingen som mine respondenter ved Oslo politidistrikt. Dette gir meg verdifull innsikt til etaten og rollen, samtidig som arbeidsmetodikken ved et annet og større distrikt er noe annerledes. En av de store fordelene jeg ser ved at jeg har god kjennskap til nødetatene og arbeidet man utfører inne på sentralene, er at jeg da kan klare å ha mest fokus på hva som faktisk blir gjort av de ulike respondentene, kontra det å bli påvirket av hendelsene som oppstår. En forsker som ikke har kjennskap til miljøet, vil kanskje

i større grad la seg påvirke av informasjonen man får om ulykker og tragiske hendelser.

I rollen som forsker med en kvalitativ tilnærming på denne oppgaven, har jeg hatt utbytte av min erfaring som politi. Jeg har vært gjennom ulike roller i politiyrket, blant annet etterforsker som har foretatt avhør, og ordenspatruljemannskap, hvor jeg ofte har observert situasjoner og hendelser i trafikken eller bybildet. Som politi har jeg også fått trening og opplæring i å gjengi hendelser på en mest mulig objektiv måte, for på denne måten hindre at egne synspunkter og meninger skal påvirke beskrivelsen i rapporter jeg har skrevet. Dette er situasjoner som på mange måter kan sammenlignes med metodikken rundt deltagende observasjon og forskning generelt. Som Fangen (2010, s. 90) skriver er man som deltagende observatør innstilt på å legge merke til hva andre sier og lagre dette i minnet eller notere det ned for senere gjengivelse. Jeg har ikke tall på hvor mange ganger jeg har stått med notatblokka og snakket med personer vi av ulike årsaker har kommet i kontakt med og som jeg har hatt behov for å få informasjon fra. Det er på mange måter de samme prinsippene for informasjonsinnhenting, da det er spesifikk informasjon om et tema eller hendelse jeg er ute etter. Som observatør har man en problemstilling og er også ute etter en viss type informasjon, gjerne med mer eller mindre konkrete spørsmål man søker å få svar på (Fangen, 2010). Ofte har jeg i rollen som politi vært ute etter hvilke tanker og følelser personen jeg snakket med opplevde i den aktuelle situasjonen. Tanker, følelser og personlig opplevelse av en situasjon er samme type informasjon jeg er ute etter da jeg som forsker benytter kvalitativ forskningsmetode (Merriam & Tisdell, 2016).

En annen situasjon som kan relateres til rollen som observatør, er politiavhøret. Fangen (2010) skriver om relasjonsbygging til informanter og det å skape seg innpass inn i miljøet ved å utvikle et tillitsforhold. Dette er også noe man søker å oppnå innledningsvis i et avhør. Videre er det viktig å ikke stille ledende spørsmål, men la de man snakker med komme med informasjonen selv (Fangen, 2010). Som politi må man også i mange saker stille som vitne i retten, og fortelle om situasjoner man har skrevet anmeldelse på eller vært vitne til. Dette kan være sammenfallende med viktigheten av en objektiv gjengivelse av hva man observerer og etterrettelighet i analysen (Hammersley & Atkinson, 2006).

Samtidig er rollen som forsker og rollen som politi, svært ulik med tanke på situasjonen, maktforhold og deltakere. I en forskning er hele situasjonen basert på frivillighet og samtykke til å delta, noe som ikke alltid vil være tilfellet når man er i kontakt med mennesker i rollen som politi.

Nærhet til temaet har også gitt meg engasjement rundt oppgaven og samling av empiri. Samtidig som jeg har vært bevisst på min egen rolle som forsker, og at jeg ikke skal være forutinntatt med tanke på arbeidsmetodikk til respondentene. Jeg har også vært bevisst på å ikke la respondentene ta for gitt at jeg kjenner til deres rutiner og hvorfor de har gjort som de har gjort i aktuelle hendelser, men bedt de om å beskrive så godt som mulig deres egne tanker rundt egen rolle (Fangen, 2010). Dette vil jeg også skrive mer om senere i dette kapittelet.

3.2 Forskningsdesign

Den valgte metoden i forskningen, er som nevnt hjelpemiddelet eller planen man har benyttet for å fremskaffe data om temaet. For å forstå hvilke tanker og vurderinger som ligger til grunn for beslutninger i tilfeller hvor man har knapt med tid, må jeg benytte kvalitativ metode. I kvalitativ forskning tar man sikte på å forstå hvordan vi mennesker tolker våre egne erfaringer, hvordan vi forstår og oppfatter verden og hvilken forståelse vi ilegger våre erfaringer. Hensikten er å beskrive et tema med ord og tolkninger fra mennesker og man ønsker å gå i dybden med en rik beskrivelse. Målet mitt er å finne de menneskelige faktorene, som tanker, vurderinger og følelser som ligger til grunn for de valg som blir tatt. Som Merriam & Tisdell (2016) skriver, er et av kjennetegnene ved kvalitativ forskning at det er en induktiv prosess. Med dette menes at man samler data for å bygge konsepter eller teorier videre og man beveger seg fra det spesifikke til det mer generelle. I min avhandling har jeg arbeidet induktivt ved at jeg samlet data ved observasjoner og fokuserte samtaler med mine utvalgte respondenter (Merriam & Tisdell, 2016).

I forkant av observasjonene har jeg lagd en plan for hva jeg har hatt som mål å fokusere på, dette for å sikre at jeg klarer å relatere informasjonen jeg får til

problemstillingen min. Denne planen har vært åpen og fleksibel, for å øke muligheten til å oppdage ting jeg ikke hadde planlagt på forhånd (Fangen, 2010, s. 94). Den inneholdt derfor kun enkelte spørsmål og fokusområder innenfor de ulike forskningsspørsmålene mine. Det datamaterialet jeg har etter gjennomført observasjon og samtaler, er feltnotater og stikkord om hvordan respondentene foretar sine beslutninger. Dette har jeg videre samlet til ulike koder og kategorier. Måten jeg har gjort dette på er beskrevet senere i dette kapittelet. Videre vil jeg benytte aktuell teori for å drøfte problemstillingen og forsøke å gi et svar på denne. Målet med dette er å se hvordan eksisterende teori passer inn i hvordan beslutninger fattes på nødetatssentralene i Oslo. Dette målet kommer fra min egen motivasjon for oppgaven, ved at jeg ønsker å sette fokus på beslutningsprosessen og bidra til et økt fokus og kunnskap om hvilke faktorer som påvirker beslutningstaker. Med dette plasserer avhandlingen seg innenfor kategorien «basic research», da jeg tar sikte på å forbedre kunnskapen om temaet. Hovedformålet med denne typen forskning er å få vite mer om et bestemt emne (Merriam & Tisdell, 2016, s. 3).

3.3 Datainnsamling

En av metodene for datasamling i kvalitative studier, er å utføre feltstudier eller observasjoner. Gjennom observasjoner kan man som forsker se med egne øyne hvordan ting foregår og unngår på denne måten informantenes egne fortolkninger om hvordan de oppfattet ulike situasjoner. Man går ut i naturlige settinger for hva man ønsker å forske på, med varierende grad av deltagelse eller involvering. Før man starter med observasjoner, må man som forsker ta stilling til sin egen rolle og grad av involvering (Merriam & Tisdell, 2016, s. 137). I min studie har jeg valgt deltagende observasjon, hvor jeg har vært tilstede ved operasjonssentralen til politiet og på nødetatssentralen til Brannvesenet i Oslo. Dette valget baserer seg på den informasjonen jeg er ute etter, som er førstehåndskunnskap om hvordan denne gruppen foretar sine beslutninger. Jeg har hatt som mål å samle inn data som fremstår som mest mulig ferskvare, uten å være fortolket og tenkt igjennom i ettertid. For å virkelig se hvordan de har foretatt sine beslutninger, har valget om deltagende observasjon derfor blitt naturlig (Fangen, 2010, s. 72-89).

En av fordelene med observasjoner, er at man rett i etterkant av spesielle hendelser, kan utføre såkalte ankrede intervju om hendelsen (Merriam & Tisdell, 2016, s. 139). Langvarige intervju av personer inne på nødetsentralene har imidlertid fremstått som tidsmessig vanskelig og ikke formålstjenlig å utføre for meg i denne studien. Bakgrunnen for dette er at respondentene ikke har tid og anledning til å forlate arbeidsplassen sin for lengre tidsrom uten forstyrrelser. Jeg har isteden valgt å bruke tid med dem i etterkant av hendelser, da situasjonen har roet seg og respondentene har hatt anledning til å ta seg tid til å svare på spørsmål fra meg. Dette har vært en form for ankrede samtaler, og jeg har valgt å kalle det fokuserte samtaler. Bakgrunnen for denne benevnelsen er likheten med ankrede intervju, men i en mer uformell setting. Dette er en metode som ofte benyttes i tilknytning til observasjoner (Fangen, 2010).

3.3.1 Deltagende observasjon

Gjennom å være deltagende observatør, var de jeg observerte godt kjent med min rolle som forsker og hva jeg er ute etter. De har på forhånd blitt informert av sin leder og min kontaktperson inn til sentralene, og de har i tillegg fått informasjonsskriv og samtykkeerklæring om studien. Hos politiet har jeg også informert om tillatelsen jeg har fått fra politidirektoratet med de begrensninger som denne angir. Jeg hadde ingen aktiv rolle i hva som foregikk, men kom allikevel tett på de jeg observerte. Gjennom deltagende observasjon får man i følge Fangen (2010) et unikt innblikk i menneskers samhandling og kultur, uten å påvirke det i samme grad som man vil gjøre gjennom et intervju. Ved å benytte denne metoden, fikk jeg muligheten til å delta i småpratene og den sosiale settingen og få verdifull informasjon som jeg ellers ikke ville fått tilgang til (Fangen, 2010, s. 15).

Hos politiet fikk jeg sitte ved siden av oppdragsleder med muligheten for å lytte til samband om jeg ønsket det. All lyd inne på sentralen går gjennom headset, slik at man må ha på dette for å høre hva som blir sagt på telefon eller samband. I tillegg kunne jeg følge med på pc skjermen og se hva som ble skrevet i oppdragsloggen og følge patruljene på kartet. Da det kom inn aktuelle hendelser for meg å følge ekstra med på, var det ulike måter jeg fikk informasjon om disse på. Jeg så det enten på oppdragsloggen eller jeg hørte det på hva som ble sagt av

operatør som tok imot nødalarm. Jeg ble også i enkelte tilfeller gjort oppmerksom på det av oppdragsleder, som hadde fått med seg hendelsen tidlig og var inne og lyttet på samtalen som operatør hadde med innringer. Underveis i hendelsene og gjennom hele vekten, hadde jeg en dialog med både operasjonsleder og oppdragsleder, hvor jeg kunne spørre om ting jeg lurte på. Dette skriver jeg mer om i neste underkapittel om fokuserte samtaler. Respondentene kom også med kommentarer til meg underveis om hva de gjorde og hvorfor. Jeg hadde god oversikt over aktuelle hendelser fra der jeg satt.

Hos brannvesenet satt jeg i tilknytning til vaktjef, men også i nærheten til operatører som tok i mot nødalarm. De hadde mer åpent samband enn politiet, slik at jeg til dels hørte hva som ble sagt uten å ha på headset. De hadde ikke like mange innkommende telefoner som hos politiet, slik at jeg kunne følge med på operatør som tok i mot nødalarmet, for å få informasjon om hendelsen. Fra min posisjon fikk jeg god oversikt og kunne følge med på hva som ble gjort av tiltak. Jeg kunne også stille spørsmål og diskutere med både vaktjef og operatørene. På denne måten hadde jeg også her en god dialog som ga meg mye informasjon. Underveis i observasjonene hadde jeg fokus på mitt problemområde med den problemstillingen og forskningsspørsmålene som jeg hadde. Hos politiet fulgte jeg de hendelsene som ble kodet som prioritet 1 i henhold til prioritetsmatrisen (Politidirektoratet, 2014). Det var ingen hendelser med prioritet alarm. Hos brannvesenet hadde de som nevnt ingen prioritetsmatrise, men jeg fulgte hendelser i samme kategori som hos politiet.

Som Merriam & Tisdell skriver (2016, s. 147), vil man ved observasjoner til en viss grad påvirke den eller de man observerer. Når man vet at andre følger ekstra med på hva man gjør, kan man bli påvirket til å endre atferd fra hvordan man vanligvis oppfører seg. Et ekstra moment som kan påvirke respondentene her, er at jeg selv som nevnt tidligere har samme stilling og arbeidsoppgaver som de jeg observerte hos politiet. Jeg mener allikevel at påvirkningsgraden er minimal, da respondentene og alle som jobber inne på sentralen er vant til at andre kan følge med på hva som blir gjort og kan lytte til de samtalene man har. Jeg har allikevel vært bevisst på å ikke ha noe fokus på min egne kunnskaper og meninger om hvilke tiltak som kunne vært gjort i ulike hendelser. Nettopp det at jeg har

kunnskaper om feltet jeg utfører observasjoner på, gjør i følge Merriam & Tisdell (2016) at jeg lettere kan gli inn i det naturlige miljøet uten å påvirke mer enn jeg nødvendigvis gjør bare ved tilstedeværelsen min. På den annen side, har jeg vært nødt til å ha fokus på å ikke ta ting for gitt og klare å legge merke til ting som for meg er selvfølgeligheter (Merriam & Tisdell, 2016).

3.3.2 Fokuserte samtaler

Som nevnt over har jeg fått god anledning til å snakke med respondentene gjennom hele vekten, og både under og etter aktuelle hendelser. De har fortalt hvorfor og hva de har gjort av beslutninger, og jeg har hatt muligheten til å stille spørsmål og diskutere med dem. Jeg har derfor ikke sett behovet for å utføre ytterligere intervju enn de samtalene og diskusjonene som jeg fikk frem underveis. I disse samtalene har jeg hatt fokus på mine egne forskningsspørsmål, i tillegg til at jeg har plukket opp ord og utsagn som respondentene selv har kommet med, og fått dem til å snakke mer rundt dette. Dette brukte jeg spesielt i tilfeller hvor de har sett på oppdrag som rutineoppdrag, eller hvor de har sagt at det har vært «åpenbart» hva som skulle gjøres. Denne bruken av stikkord er i følge flere en god måte å gjennomføre et effektivt intervju på (Merriam & Tisdell, 2016; Patton, 2002), og er noe som jeg har tatt med meg i bruken av mine fokuserte samtaler. Dette er også en arbeidsmetodikk jeg kjenner godt igjen fra politityrket, og er en teknikk som blir brukt både i avhør og i meldingsmottak på operasjonssentralen. Jeg har da lagt merke til stikkord eller utsagn som respondentene har sagt, og fått de til å fortelle mer om dette.

Patton (2002, s. 349) skriver også om en form for intervju som kan sammenlignes med denne formen for fokuserte samtaler som jeg har brukt. Han kaller dette *uformelle samtale intervju*, og er en form for intervju med lite struktur hvor spørsmålene dukker opp underveis i settingen man befinner seg i. En styrke med denne formen for samtaler er at det øker mengden med relevante spørsmål, som passer å stille til de ulike respondentene og til omstendighetene. Dette er absolutt overførbart til de samtalene jeg har hatt, hvor jeg har stilt konkrete spørsmål om tanker respondentene hadde underveis i ulike situasjoner. Dette har naturlig nok variert fra hendelse til hendelse og etter hvilke tiltak som har vært utført. Denne variasjonen kan også ses på som en svakhet ved denne formen for samtaler,

ettersom jeg ikke har stilt nøyaktig de samme spørsmålene til alle respondentene. Dette kan gi mindre systematikk og gjøre analysearbeidet vanskeligere (Patton, 2002). Jeg har hatt en litt høyere grad av struktur i mine samtaler enn disse ustrukturerte intervjuene som Patton (2002) skriver om, da jeg har hatt fokus på forskningsspørsmålene mine. Dette mener jeg har vært med på å sikre meg en viss grad av struktur og sammenlignbarhet mellom de ulike hendelsene og respondentene.

3.3.3 Respondenter

I min studie har jeg fått informasjon fra en gruppe med respondenter. Jeg velger bevisst å kalle dem for respondenter, da jeg selv har fått observere hva de faktisk gjør og ikke bare blitt fortalt hva de gjør. Denne formen for informasjonsinnhenting er jo nettopp årsaken til hvorfor jeg har valgt observasjon som metode. Disse respondentene har gjennom observasjon gitt meg førstehåndsinformasjon jeg trenger til min forskning, ved at jeg selv har fått se og høre hvordan de jobber. Hvis jeg skulle valgt å utføre intervjuer istedenfor observasjon, vil jeg anta at informasjonen jeg hadde fått ville blitt annerledes. Det hadde da blitt mer en fortelling fra deres side om hva de selv tror at de gjør, men ved observasjon har jeg fått studere hva de faktisk gjør.

Jeg har gjort et bevisst valg på respondenter, såkalt *purposeful sampling* (Merriam & Tisdell, 2016; Patton, 2002). I dette ligger at jeg har valgt å ikke sette kriterier for alder, kjønn eller antall år i etaten. Utgangspunktet mitt var at jeg skulle observere operasjonsleder og vaksjef, og mitt eneste krav var at de skulle fungere i denne stillingen. Etter den første dagen hos politiet, ble det til at jeg fulgte oppdragsleder isteden, og operasjonsleder ble en mer perifer rolle for meg. Dette valget baserer jeg på at det er oppdragsleder som tar de fleste tidskrisiske beslutninger og som leder denne typen oppdrag, og som videre har det meste av det operative ansvaret i daglig drift. Dette er noe som har kommet som arbeidsstruktur i den nye organiseringen. Det ble også etter hvert til at jeg fikk mer fokus på hele teamet, og ikke bare lederne. Jeg så tidlig at jeg ikke kunne følge bare respondentene, da de svært ofte hadde en løpende dialog med operatører på teamet før de bestemte seg for hva som skulle gjøres. Mine

respondenter er allikevel begrenset til vakt sjef hos brannvesenet og oppdragsleder hos politiet.

Videre i mitt valg av respondenter har jeg benyttet to ulike metoder. For det første har jeg benyttet *snøballmetoden*, hvor jeg har spurt ledere om hjelp til å finne aktuelle respondenter (Patton, 2002, s. 243). Hos politiet tok jeg kontakt med en bekjent som er avsnittsleder ved operasjonssentralen til politiet i Oslo. Jeg gjorde han kjent med problemstillingen min og hva jeg var ute etter, og spurte om han kunne sette opp alternative vakter med personell han mente kunne være egnet til å gi meg den informasjonen jeg trengte. Gjennom han fikk jeg tilgang til vaktlag bestående av flere team med operasjonsledere, oppdragsledere og operatører som var villig til å være respondenter. Hos brannvesenet gjorde jeg tilsvarende uten at jeg hadde noen bekjente, men jeg fikk kontakt med fungerende seksjonsleder og fikk kontaktinformasjon til aktuelle respondenter. De var ikke så mange, så jeg tok selv kontakt med de som hadde stillingen fast, for å spørre om interesse og aktuelle vakter. For det andre kunne jeg på denne måten plukke vakter ut fra hva som passet meg best, med hensyn til tidsbruk og familiehensyn. Dette kan også kalles *convenience sampling* – valg tatt ut fra bekvemmelighetshensyn (Merriam & Tisdell, 2016; Patton, 2002).

Alder på respondentene varierer fra 36 år til 52 år. Noen har ulike typer utdanning utenfor etaten, noen har lederutdanning, noen er i gang med lederutdanning, mens andre ikke har noen annen formell utdanning enn fagskole. Enkelte hadde ønsker, og planer om å ta mer utdanning i ulike retninger. Noen respondenter har lang erfaring fra sin respektive etat og den aktuelle stillingen, mens andre har noe kortere. Dette ser jeg på som positivt, og er noe som har gitt ulike perspektiver til oppgavens resultater.

Utvalgskriteriene mine mener jeg har gitt meg tilstrekkelig antall respondenter i alder, kjønn og erfaring. Jeg har vært tilstede og fulgt fire team hos politiet og to team hos brannvesenet. Jeg har fulgt flere vakter på både dager og kvelder, helger og ukedager. Til sammen har jeg ca 15 timer med observasjon hos brannvesenet, og ca 20 timer hos politiet. Jeg avsluttet observasjonene da jeg anså at jeg hadde samlet tilstrekkelig med rik informasjonsmengde og ikke lenger fikk mer ny

informasjon. Jeg hadde da oppnådd et metningspunkt (Merriam & Tisdell, 2016; Patton, 2002). Jeg kunne selvfølgelig utført observasjoner over en mye lengre periode og samlet data fra en større mengde hendelser, men dette ble vurdert med tanke på tidsaspektet og omfanget for oppgaven. Årsaken til at jeg har flere respondenter og varighet hos politiet enn hos brannvesenet, har å gjøre med at deres arbeidsmetodikk ga meg metningspunkt tidligere. Dette er noe jeg vil komme nærmere inn på under presentasjon av funn.

En mulig svakhet ved oppgaven er at jeg kun har observert Oslo politidistrikt og Oslo brann og redningsetat. Det har resultert i at jeg kun får data fra disse to forskjellige stedene, med de innarbeidede rutinene som de har. Dette kan ha ført til at jeg finner mange likheter i måten de ulike respondentene foretar sine beslutninger. Dette ville sannsynligvis sett annerledes ut ved å se på ulike distrikt. Det er stor grunn til å tro at jeg ville funnet variasjon over lokale tilpasninger og arbeidsmetodikk. Bakgrunnen for denne antagelsen er mine egne erfaringer fra etaten, og samtaler jeg har hatt med andre som jobber inne på sentralene til henholdsvis politiet og brannvesenet. Jeg har hatt samtaler med kollegaer innenfor samme etat på operasjonslederstudiet jeg gjennomførte i Stavern. Jeg har også hatt samtaler med ansatte på sentralen til brann Øst, som nå er samlokalisert med mitt eget arbeidssted på politihuset i Ski. Ved å følge ulike distrikt kunne jeg sammenlignet beslutningsgrunnlag med lokale variasjoner.

3.4 Analyseprosessen

I det følgende avsnittet vil jeg beskrive analyseprosessen fra innsamling av data fra observasjonene, og frem til presentasjon og drøfting av mine funn. Jeg har i hovedsak benyttet anbefalinger og retningslinjer som beskrives av Hammersley & Atkinson (Hammersley & Atkinson, 2006) og Fangen (Fangen, 2010).

3.4.1 Feltnotater

Jeg tok notater med penn og papir underveis i observasjonene, da det ikke er tillatt å ta med elektroniske hjelpemidler inn på politiets operasjonssentral. Dette videreførte jeg også hos brannvesenet, slik at situasjonen skulle bli noenlunde ensartet. Jeg tok for meg hver enkelt aktuelle hendelse som dukket opp og noterte

stikkord om selve hendelsen. Jeg skrev også ned observasjoner om kommunikasjon mellom respondentene som var involvert i denne hendelsen herunder hvilke beskjeder som ble gitt og hvilke tiltak som ble iverksatt. Enkelte ganger henvendte vaksjef og oppdragsleder seg direkte til meg, med sine tanker om hendelsen og hvorfor de ulike tiltak ble iverksatt. Etter at situasjonen var under kontroll og hadde roet seg ned, fikk jeg anledning til å stille spørsmål. I disse fokuserte samtaler ba jeg vaksjef og oppdragsleder om å komme med sine tanker og vurderinger rundt aktuelle elementer ved de ulike hendelsene. Dette fungerte som en forlengelse av observasjonene (Fangen, 2010, s. 178) Ved at jeg fikk anledning til å gjøre dette, bortfalt behovet for et mer formelt intervju i ettertid, som nevnt tidligere.

Ved omtrent halvparten av feltøktene mine tok jeg toget tur / retur Oslo. På vei hjem fikk jeg derfor en gylden anledning til å bearbeide feltnotatene mine med situasjonene klart i minnet. Ved de anledningene jeg ikke tok tog, så satte jeg meg ned samme kveld eller dagen etter for å sortere notatene. Jeg valgte å sortere inn i tre kategorier notater; *observasjonsnotater - ON*, *teoretiske notater – TN*, og *metodologiske notater - MN* (Fangen, 2010, s. 108-111). Jeg tok utgangspunkt i de notatene jeg hadde gjort med penn og papir, og skrev disse inn på pc slik at de lettere kunne sorteres videre.

Under observasjonsnotater skrev jeg ned hva som faktisk skjedde i de ulike situasjonene, helt fra første telefonsamtale om hva som kom inn av informasjon, og til oppdragsleder ikke lenger hadde særlig fokus på dette oppdraget. Under teoretiske notater skrev jeg ned mer refleksjon og tanker som jeg kom med selv. Disse ledet ut fra observasjonsnotatene og var et forsøk på å gi mening og struktur til hva jeg hadde observert. Under metodologiske notater skrev jeg ned stikkord om ting jeg burde ha mer fokus på til neste observasjonsøkt eller om det var noe jeg spesielt hadde lagt merke til eller tenkt på underveis i en observasjon.

For å illustrere har jeg følgende notater om en ulykke som inntraff da jeg var hos brannvesenet:

ON:

Mulig drukning

Melding om person i vannet – bevisstløs

Operatør legger inn melding i systemet – kommer automatisk opp enheter man skal bruke.

Får informasjon fra melder ift situasjonsvurdering – hvor langt fra land o.l.

Posisjonerer enheter ift strøm

Dykkere og evt båt så fort som mulig.

Annen operatør endrer stedsangivelse etter lokalkunnskap

Første enhet på vei får endringen på sted litt sent, og kjører for langt.

Første enhet på stedet får raskt kontroll og mannen opp på land.

Kjøres sykehus av ambulanse.

TN:

Alle på teamet jobber for å få mest mulig informasjon og gi det ut til utrykningsenhetene så tidlig som mulig.

Fremstår som gode innarbeidede rutiner på hva som skal gjøres ved denne typen hendelser, ingen som lurer på hva som må gjøres.

Lokalkunnskap fremstår som viktig.

Vaktsjef tenker på strøm og posisjonering – henvendt til meg baseres dette på erfaring. Snakker også om arbeidsmetodikk hvis en person havner i en elv, og at de ulike enhetene da skal søke så og så langt nedover elven.

Samtale med vaktsjef etterpå hvor vi snakker om situasjonsforståelse.

Bekrefter at det er gode innarbeidede rutiner på hva som skal gjøres ved melding om mulig drukning. Det er forhåndsbestemt hvilke ressurser som trengs og hvem som for eksempel skal kjøre ut for å bemanne båten. Vaktsjef henviste til lokalkjennskap på strøm i begrunnelsen på hvorfor han ønsket båten til det stedet han valgte ut i denne hendelsen.

Viktige stikkord: Teamarbeid, forhåndsplaner, lokalkunnskap, erfaring.

MN:

Kategorisere på teamarbeid – dette er en gjenganger på situasjonsforståelse!

Vaktsjef lytter og stiller korte spørsmål til operatører

Aktuelle koder; samarbeid, følge logg, medlytt, kontrollspørsmål, korte beskjeder.

Underveis i denne hendelsen satt jeg og observerte og noterte hva de ulike operatørene og vakt sjef foretok seg, og hva som kom inn av informasjon. Jeg hadde naturlig nok et ekstra fokus på vakt sjef, som etter hvert begynte å bevege seg inn i senter av rommet. I samtalen jeg hadde med han etter hendelsen, sa han at dette var en god måte for han å lede på, da han fikk god oversikt og kunne snakke med hver enkelt operatør uten å måtte flytte seg eller snakke spesielt høyt. I tillegg kunne han speile pc skjerm med kart på tavle, og bruke denne til å gi ordre på. Videre i denne samtalen, brukte jeg det jeg hadde observert og stilte mer spørsmål om dette. Blant annet dette med de innarbeidede rutinene og hvordan han begrunnet plasseringen av båten. Denne samtalen ledet ut til de teoretiske notatene mine. Etter samtalen satte jeg meg ned og noterte korte stikkord for meg selv, som ble til metodologiske notater.

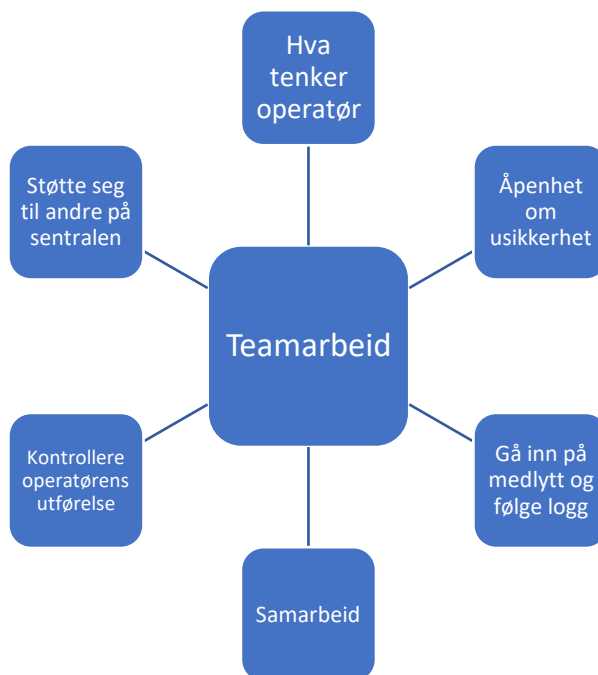
3.4.2 Koding og kategorisering av feltnotater

I litteraturen er det beskrevet flere ulike metoder for å analysere innsamlet datamateriale i kvalitative studier. Jeg har valgt å følge retningslinjer og anbefalinger fra Hammersley & Atkinson (2006). Som de skriver er analysen av data i feltarbeid en prosess som starter allerede ved definering og formulering av problemstilling. Det blir derfor viktig å ikke bli forutinntatt, men bruke teorien aktivt som en kilde til å forstå dataene. Jeg har brukt forskningsspørsmålene mine aktivt i dannelsen av koder, men det har også dukket opp koder underveis som jeg ikke hadde tenkt på. Noen koder dukket opp spontant, ved at vakt sjef eller oppdragsleder brukte dem. Andre koder er «observatør-identifiserte» ved at jeg har dannet de selv (Hammersley & Atkinson, 2006, s. 239). Kodene er begreper, utsagn eller handlinger som jeg har notert som relevante med tanke på temaet for oppgaven. På denne måten kan man si at kodene har vokst ut både fra innsamlet empiri og fra teorien

Det første trinnet i analyseprosessen starter i følge Hammersley & Atkinson (2006, s. 238) med en grundig gjennomlesing, hvor formålet er å se etter mønstre og bruke dataene til å tenke med. Ved at jeg har utført observasjoner på ulike steder, til ulike tider og med ulike personer, fikk jeg et variert datagrunnlag som jeg kunne analysere på tvers av for å kunne se hovedtrekk og sammenhenger. Denne

første fasen startet jeg med umiddelbart etter at jeg hadde avsluttet observasjonsøktene mine. De gangene jeg tok toget hjemover, brukte jeg tiden til gjennomlesing, reinskriving og systematisering av feltnotatene. De gangene jeg kjørte bil, gjorde jeg ofte dette arbeidet på kveldstid etter jeg kom hjem. Jeg startet derfor tidlig med å kategorisere kodene fra feltnotatene inn i ulike emner eller tematiske overskrifter som fremsto som sentrale for analysen. På dette tidspunktet hadde jeg fokus på hvilken betydning de ulike kodene hadde, og hvilken relasjon og sammenheng de hadde med hverandre. Koder som omhandlet samme tema, ble kategorisert under den samme tematiske overskriften. Dette er et arbeid som er den andre fasen i analysearbeidet (Hammersley & Atkinson, 2006, s. 241). Siden dette arbeidet foregikk parallelt med at jeg utførte observasjonene, fremsto ikke prosessen som like tidkrevende som antatt på forhånd. Arbeidet med kodingen og kategoriseringen fortsatte til jeg ikke lenger kunne plassere noen utsagn og stikkord fra feltnotatene under de ulike overskriftene mine. (Hammersley & Atkinson, 2006).

Den første tematiske overskriften min omhandlet *dannelse av situasjonsforståelse*, og er en kategori som jeg tidlig så for meg at ville være aktuell. Denne kategorien er basert på det første forskningsspørsmålet mitt, som igjen er basert på teori om beslutningsprosessen. Hvordan man tolker og forstår den aktuelle situasjonen, fremstår som grunnlaget for hvordan man foretar beslutninger (Klein, 1999). Dette med situasjonsforståelse er også noe som er blitt et viktig begrep i operativt politiarbeid, og det er blant annet stort fokus på dette på operasjonslederstudiet (Brun & Kobbeltvedt, 2006). Før jeg startet feltarbeidet hadde jeg dermed allerede startet analysen, ved at dette temaet fremsto som klart og tydelig. Det som derimot ikke var like klart, var hvilket grunnlag jeg ville få for dette temaet. Her kom det punkter som jeg ikke hadde tenkt på på forhånd. I denne overskriften om situasjonsforståelse samlet jeg tolv koder som respondentene enten hadde kommet med selv, eller som jeg observerte som et handlingsmønster. Under følger et eksempel på hvordan jeg samlet koder til kategorien teamarbeid, som igjen er plassert under temaet situasjonsforståelse.

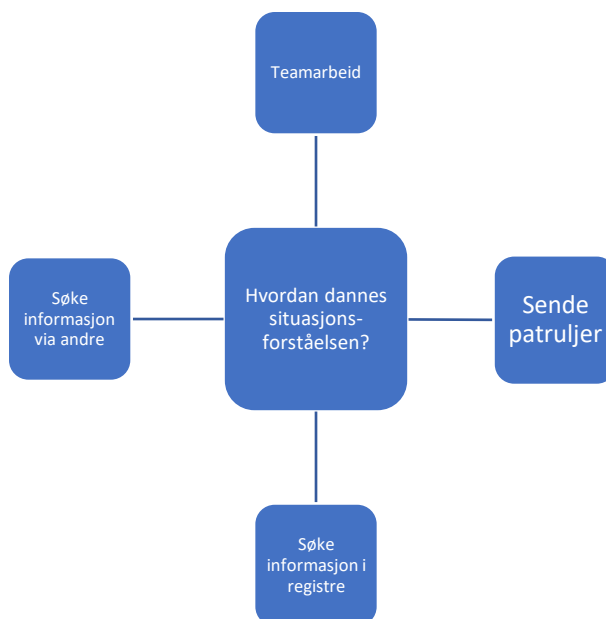


Figur 7: Koding til kategori teamarbeid

De ulike kodene stammer fra hva respondentene selv har fortalt meg at de gjør underveis i ulike hendelser, men har også elementer av egne observasjoner. For eksempel momentet med *åpenhet om usikkerhet*, hvor jeg opplever at operatører ikke nøler med å si høyt at de ikke helt vet hvordan de skal tolke situasjonen eller vet hva som er best å gjøre av ulike tiltak. Det samme gjaldt mellom operatør og respondentene også, og det ble i enkelte tilfeller en diskusjon mellom flere med overveielser og vurderinger. Med bakgrunn i dette, kom jeg også frem til koden om det å *støtte seg til andre på sentralen*.

I arbeidet med å komme frem til koder og utsagn, har jeg vært ute etter elementer som har gjentatt seg og ikke forhold som har vært engangshendelser. For eksempel momentet med å *kontrollere operatørens utførelse*, var noe de fleste respondentene gjorde i tilnærmet alle oppdrag. Det var riktignok ikke alltid det var tydelig og åpenbart at dette ble gjort, da det kunne skje ved at respondentene kun leste loggen og så hva som ble gjort av ulike tiltak. Enkelte ganger kunne de stille kontrollspørsmål hvis det var informasjon som manglet. Det er altså flere metoder eller handlinger fra respondentene sin side, som har ledet frem til dette momentet.

I det videre arbeidet samlet jeg de tolv kodene jeg kom frem til, ned til fire kategorier i denne tematiske overskriften. Måten jeg gjorde dette på var å se etter relasjoner og likheter i de ulike utsagnene for å samle og strukturere kodene (Hammersley & Atkinson, 2006, s. 241). Under følger en illustrasjon av disse fire kodegruppene.



Figur 8: Kategorier samlet til tema situasjonsforståelse.

Den neste tematiske overskriften omhandlet hvordan *aktuell løsning ble valgt*, hvor jeg samlet fjorten utsagn, som igjen ble samlet til tre koder. Også denne overskriften er ledet ut fra forskningsspørsmål, og fremstår som viktig i en beslutningsprosess. Den siste overskriften stammer fra det siste forskningsspørsmålet og er også et element i beslutningsprosessen. Det ble hvordan *beslutningen iverksettes*, og her samlet jeg seks utsagn, som jeg kunne samle til tre koder. Herunder har jeg samlet informasjon om hva som har blitt gjort i det man bestemmer seg for at noe må gjøres.

Det videre arbeidet med presentasjon av funn og tolkning av disse blir presentert i det neste kapittelet. Her representerer de tre ulike tematiske overskriftene hvert

sitt underkapittel, og de ulike kategoriene som ble samlet i overskriftene utgjør underkapittel til disse igjen.

3.5 Reliabilitet

For å oppnå mest mulig reliabilitet i denne avhandlingen har jeg foretatt en vurdering av mine observasjoner og beskrevet forhold som kan ha påvirket dem, blant annet egen kjennskap til etaten og sjansen for å være forutinntatt. Jeg har også beskrevet respondentenes bakgrunn og erfaring på en måte som gir tilstrekkelig med informasjon om dem, samtidig som de er sikret anonymitet. Jeg har også beskrevet min egen rolle og mitt forhold til de ulike etatene. I tillegg har jeg beskrevet mest mulig i detalj hvordan observasjonene er utført og hvordan resultatet av dette har ledet frem til de ulike kategorier og funn jeg presenterer gjennom analysen. For å oppnå reliabilitet i studier med observasjon, er det essensielt å gjøre detaljert rede for hvordan jeg kommer frem til tolkninger, vise hvilke observasjoner som gir grunnlag for de ulike tolkningene og knytte det opp mot teori som jeg benytter (Fangen, 2010). De spørsmål jeg har stilt og det fokus jeg har hatt i mine samtaler med respondentene i etterkant og underveis av hendelsene, baserer seg på den informasjonen jeg har vært ute etter å få tak i ved mine forskningsspørsmål.

Reliabilitet kan beskrives som et spørsmål om en annen observatør ville ha lagt merke til de samme hendelsene og tolket de på samme måte som meg, eller om en annen observatør ville kommet frem til de samme kodene og begrepene som meg. I følge Fangen (2010, s. 251) er dette så og si umulig å oppnå, og det gjelder nok ikke for min studie heller. Om jeg vil det eller ei, vil min forforståelse og kjennskap til nødetatene påvirke hva jeg har lagt merke til og hvilke koder som for meg fremstår som relevante for studien. Selv om to personer ser og opplever den samme hendelsen, vil det være ulike momenter man legger merke til og vurderer som relevant (Fangen, 2010).

3.6 Validitet

For å sikre troverdighet i denne oppgaven har jeg benyttet meg av respondenter som åpenbart vil kunne gi svar på spørsmålene mine i kraft av sine

arbeidsoppgaver og den erfaringen de ulike har. Jeg har benyttet meg av deltakende observasjon og fokuserte samtaler i etterkant av hendelser, for å sikre at mine notater ble så detaljerte og komplette som mulig. Jeg tok notater underveis for å klare å få med meg alle detaljer og all informasjonen. Disse ble gjennomgått og renskrevet så fort som mulig i etterkant av observasjonsøktene mine. Ytterligere intervju ble vurdert, men jeg valgte det bort da jeg ikke så nytteverdien i det. Jeg har god tro på at jeg har fått frem den informasjonen som har vært nødvendig i denne studien, uten å utføre intervju med respondentene i ettertid. Som nevnt ville dette uansett vært tidsmessig vanskelig å få gjennomført nært i tid til hendelsene, noe jeg anser som nødvendig.

Jeg hadde ikke på forhånd planlagt hvor mange respondenter eller hvor mange vakter jeg skulle følge. Derfor kom beslutningen om at jeg hadde nådd metningspunktet mer naturlig. Jeg har i tillegg vurdert flere ulike teorier og innfallsvinkler for å svare på problemstillingen min.

Ved å velge deltakende observasjon som metode, er man sikret høy grad av validitet, såfremt forskningen måler det den er ment å måle. Bakgrunnen for dette er at man glir mer inn i en naturlig setting og de man observerer blir påvirket i langt mindre grad enn i for eksempel et intervju (Fangen, 2010, s. 237). Ved å velge ulike metoder for datainnsamling vil validiteten øke, men man vil allikevel aldri kunne klare å fange virkeligheten helt (Merriam & Tisdell, 2016).

3.7 Etske refleksjoner og taushetsplikt

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora, forkortet NESH, har fungert siden 1990 og skal sikre at forskning i Norge forholder seg til etiske prinsipper. De har utarbeidet egne forskningsetiske retningslinjer, som bygger på 4 hovedprinsipper om respekt, gode konsekvenser, rettferdighet og integritet (NESH, 2006). Dette er prinsipper jeg som forsker har forholdt meg til. Denne studien er også godkjent av Norsk Senter for dataforskning - NSD. Jeg har også innhentet godkjenning fra Politidirektoratet og ledelsen i Oslo Brann og Redningsetat, og disse er alle vedlagt avhandlingen.

Alle respondenter har avgitt informert samtykke etter å ha fått både skriftlig og muntlig informasjon om hva studien omhandler. Jeg har vært bevisst på at jeg ikke skal vurdere kvaliteten på beslutningene, kun observere hva som blir gjort i de ulike situasjonene.

Mange av personene som brannvesenet og politiet kommer i kontakt med befinner seg i sårbare situasjoner som oppstår som følge av ulykker eller straffbare handlinger. Dette gjelder spesielt i akutte og tidskrisiske situasjoner, med bakgrunn i politiets prioritetsmatrise, som nevnt tidligere i teorikapittelet. Denne oppgavens tematikk har også vært gjennom en godkjenning i politidirektoratet, hvor det spesifikt ble påpekt taushetsplikten rundt personopplysninger og beredskapsmessige forhold ved politietaten. Denne avhandlingen er dermed generalisert med tanke på hendelser som jeg har vært vitne til ved mine observasjoner, slik at de aktuelle hendelsene ikke skal kunne spores tilbake til personer som har vært involvert. På bakgrunn av dette vil jeg ikke kunne presentere de ulike hendelsene i særlig detaljert grad i analysekapittelet. En generalisering har også vært nødvendig for å sikre respondentenes anonymitet gjennom avhandlingen. Til tross for denne generaliseringen, mener jeg at analysen gjengir og beskriver de ulike prosessene inne på nødetatssentralene, til å sikre oppgavens reliabilitet.

4 Presentasjon av funn

I det forrige kapittelet redegjorde jeg for hvordan jeg gikk frem da jeg samlet inn empirien til min undersøkelse. I dette kapittelet vil jeg presentere hvilke funn jeg gjorde under mine observasjoner. Kapittelet er delt inn i tre deler, og som beskrevet i det forrige kapittelet har forskningsspørsmålene mine dannet grunnlaget for de tre hovedoverskriftene jeg benytter. De tre delene; *situasjonsforståelse, operative løsninger og iverksettelse*, er igjen delt opp i relevante underoverskrifter ut ifra hvilke koder jeg kom frem til i analysen. Til sist i hver av disse tre delene, har jeg oppsummert hvilke sentrale funn jeg har gjort. Helt til sist vil jeg oppsummere hele kapittelet med hva som var de viktigste likheter og ulikheter mellom politiet og brannvesenet.

For å presentere mine funn og relatere det til de ulike kategoriene, vil jeg underveis i teksten kontekstualisere det til hendelser som fant sted under mine observasjoner. Jeg har også benyttet utsagn og opplysninger, som vaktshjef og oppdragsleder har fortalt meg underveis. Kodene og kategoriene kom frem gjennom observasjoner eller ved samtale med aktørene, uavhengig av hva slags type hendelse det dreide seg om.

4.1 Situasjonsforståelse

I de følgende underkapitlene vil presentere fire kategorier som utpekte seg som essensielle for hvordan situasjonsforståelsen ble dannet i ulike hendelser.

4.1.1 Teamarbeidets betydning

Den første koden jeg har utarbeidet fra innsamlet data handler om *teamarbeidets betydning*, og spesielt hvordan teamet inne på sentralen jobbet sammen. Dette var en av kodene som kom tydeligst frem under mine observasjoner, og fremsto som avgjørende for hvordan oppdraget ble løst.

Både politiet og brannvesenet hadde faste team de arbeidet sammen med. Til tross for at teamene var satt sammen med et visst antall personer, var det hos politiet allikevel svært sjelden det kun var personell fra ett av disse teamene på jobb. Som oppdragslederne fortalte, var det ofte andre kollegaer på jobb på grunn av sykdom, kurs eller bytte av vakter. Videre snakket flere av oppdragslederne om at de var for lite folk på jobb, og det var mangler på flere av teamene i forhold til hvor mange operatører det egentlig skulle være. Dette mente de hadde flere uheldige konsekvenser, og nevnte da spesielt det å stadig jobbe med «nye» kollegaer. De nevnte nye i anførselstegn da det kun er fast personell som jobber på sentralen, men ettersom de kommer fra andre team, er ikke kjennskapen til deres kompetanse og arbeidsmetoder like kjent for respondentene. På samme måte var ikke teamets innarbeidede arbeidsrutiner kjent for de som jobbet med andre team på enkelte vakter.

På begge sentralene var det til dels arbeidsstasjonen i rommet som bestemte hvilke arbeidsoppgaver operatørene skulle ha. Hos politiet hadde de noen plasseringer som skulle betjene en bestemt sambandskanal og telefonlinje fra patruljene. De andre på teamet skulle betjene nødanrop, 02800 anrop og samband i vanlig arbeidskanal. Ved en hendelse som ble gitt en egen sambandskanal, var det en eller flere operatører som betjente denne kanalen. Dette var operatør som hadde vært med på hendelsen helt fra starten av, og som kjente til detaljer for å håndtere situasjonen. Med denne rollefordelingen og plasseringen av arbeidsstasjonene ble det også til at noen av operatørene samarbeidet om å håndtere oppdrag og avlaste hverandre med arbeidsoppgaver. På denne måten ble det dannelse av mindre team eller grupper innad på teamet. Dette kunne være bare to operatører, men også flere avhengig av hvor stor arbeidsmengden var.

Brannvesenet hadde noe mindre team enn hos politiet, med en forholdsvis klart definert rollefordeling. Det var vaksjef som hadde ansvaret, og med seg hadde de et visst antall operatører. Det var også her hvilket skrivebord og arbeidsstasjon operatørene satt på, som bestemte hvilke arbeidsoppgaver de skulle ha den bestemte vekten. Denne fordelingen var mer avklart og definert enn hos politiet. Ved den ene pulten skulle man bare svare på telefoner, og ved en annen pult skulle man bare svare på samband. De andre hadde som sin oppgave å bistå den de satt nærmest, hvis denne var opptatt.

Som regel var det operatøren som tok imot en aktuell hendelse, som ofte tok stilling til om dette var noe som var akutt eller ikke. Enkelte ganger gikk andre i rommet inn på *medlytt* med en gang det kom et nødanrop. Med *medlytt* menes at man kan gå inn og lytte til samtalen den andre operatøren sitter med. Operatør ga i enkelte tilfeller også et signal til andre teammedlemmer om at de måtte følge med og hjelpe til. Enkelte ganger holdt operatør kontakt med melder en god stund, og oppdragsleder, vaksjef eller andre kom med innspill på spørsmål som måtte stilles for å avklare situasjonen ytterligere. Det var avgjørende for respondentene å kunne stole på sine operatører og deres vurderinger, noe de også i stor grad gjorde. Det var sjelden hverken oppdragsleder eller vaksjef gjorde noe utover å gi korte føringer og beslutninger som i henhold til instruks ligger til deres ansvar, som en beslutning om bevæpning hos politiet. Som en av oppdragslederne sa, var

de heldige som hadde mange flinke folk på jobb. På spørsmål om han kunne utdype dette, svarte han at operatørene i svært mange hendelser var selvdrevne med tanke på hva som skulle gjøres av ulike tiltak. Stort sett hadde han som oppdragsleder kun en kontrollfunksjon for å kvalitetssikre at det som måtte gjøres ble gjort.

Et eksempel på hvor viktig teamarbeidet var, fikk jeg ved en av dagene jeg hadde hos brannvesenet. De fikk en melding om en person som hadde mistet bevisstheten og falt i vannet, og det var problemer med å få personen på land igjen. Innringer til brannvesenet var noe usikker på hva stedet het, og ga en beskrivelse så godt hun kunne. Operatøren som tok imot meldingen logget oppdraget på et sted ut i fra denne beskrivelsen og hvor han trodde det var. En annen operatør som hadde gått inn på medlytt, var mye bedre kjent i området, og skjønnte etter hvert at oppdraget ble lagt inn på litt feil sted. Det skilte ikke så mye avstand i luftlinje, men det medførte en annen kjørevei for enhetene som var på vei til stedet. Den første enheten til brannvesenet passerte akkurat et viktig veikryss innen de fikk korrigerings på adressen. Neste enhet lå like bak, og fikk svingt av på rett sted. Det skilte mange minutter mellom disse to enhetene i når de var fremme på ulykkesstedet. Dette kunne vært ekstremt avgjørende for personen som lå i vannet.

Dette er et eksempel på utnyttelse av kompetansen til teammedlemmene, og noe som fremsto likt for både brannvesen og politi. Men det å benytte seg av lokalkunnskapen til andre teammedlemmer var ikke det eneste jeg kunne observere. Både hos politiet og spesielt hos brannvesenet hadde operatørene ulik kompetanse på veldig mange områder. Bare det at enkelte hadde jobbet i andre distrikt tidligere, gjorde at de kunne svare på spørsmål som andre ikke kunne. Dette observerte jeg også hos brannvesenet, som for ikke lenge siden ble slått sammen av Asker & Bærum og Oslo kommunes brannvesen. De to kommunene hadde og har fremdeles noe ulike rutiner på å hvordan jobben skal gjøres. Da var det en klar fordel at teammedlemmene hadde ulik bakgrunn, og kunne hjelpe hverandre med hvilke rutiner som var gjeldende. Dette vil jeg komme tilbake til i neste punkt om utsending av personell, da det var spesielt tydelig da patruljene skulle varsles om hendelser og gis oppdrag.

De teamene jeg fulgte, hadde arbeidet sammen over noe tid, og jeg opplevde at arbeidsrutinene var innarbeidet på en god måte. Det korteste samarbeidet hadde vart i rundt seks måneder. De kjente til hverandres kunnskaper og klarte å benytte dette i aktuelle hendelser. Et eksempel på dette fikk jeg hos brannvesenet ved den nevnte drukningsulykken, hvor god lokalkunnskap hos den ene operatøren kan ha fått avgjørende betydning for utfallet av ulykken. Jeg hørte også flere ganger at både operatører og respondenter uttrykte usikkerhet og rådførte seg med andre kollegaer. Det var ikke bare vakt sjef eller oppdragsleder som ble rådført i disse situasjonene, men også andre operatører. Også respondentene selv syntes det var uproblematisk å gi uttrykk for usikkerhet og rådføre seg med andre. De kunne enten rådføre seg med andre inne på sentralen, egne ledere eller spesialister fra andre avdelinger. Det fremsto som viktig for teammedlemmene at oppdraget skulle løses på en god, trygg og effektiv måte for alle involverte parter. Spesielt tenkte de på egne kollegaer og var hele tiden beredt for å bistå de andre. Dette var fremtredende både hos politiet og brannvesenet, som alltid var tilgjengelig og klar for å avbryte sin egen spisepause hvis det skulle oppstå en situasjon. Jeg opplevde flere ganger at operatører fra brannvesenet kom inn fra pauserommet og spurte om det gikk greit da de hørte at det var mange telefoner som ringte.

4.1.2 Utsending av personell

Den neste koden dreier seg om *utsending av personell*. For både politiet og brannvesenet ble det tydelig at de ofte sendte innsatspersonell til en hendelse relativt hurtig, for å få avklart om noe og eventuelt hva som skulle gjøres, eller iverksette handling der det var åpenbart at innsats skulle iverksettes.

Både politiet og brannvesenet er tidlig ute med å sende patruljer og enheter frem til aktuelt sted, slik at man skal få «egne øyne» på stedet og på den måten få en bedre oversikt over situasjonen. Med andre ord brukte de patruljene til å gi mer informasjon til dannelsen av situasjonsforståelsen. En oppdragsleder påpekte at dette var noe de ofte kunne gjøre, ettersom de hadde så korte avstander fra der en patruljebil befant seg til den aktuelle hendelsen. Han mente det kunne være annerledes i andre distrikt, hvor det kan være lange avstander å kjøre. Han sa de var heldige som hadde denne muligheten.

Ved andre hendelser hadde teamet på sentralen allikevel fått inn mye informasjon og hadde dannet seg en formening av hva slags situasjon de sto ovenfor. Men ved å få innsatspersonell på stedet med ny informasjon som de kunne gi, endret situasjonsforståelsen seg. På denne måten ble situasjonsforståelsen en dynamisk prosess. Dette fikk jeg et eksempel på ved en hendelse hos politiet hvor de først fikk melding om at det hadde vært en knivstikking med livstruende skade på en person. Med bakgrunn i denne informasjonen, ble det sendt ut innsatspersonell for å bidra til å redde liv. Da den første enheten kom frem, fikk de informasjon om at personen allerede var død. Med denne nye informasjonen, endret situasjonsforståelsen seg til at man da sto overfor et drap og det endret fokuset fra å redde liv til å lete etter gjerningspersonen.

Hos brannvesenet fikk de ofte meldinger om automatiske brannalarmer som var utløst. Dette var varslinger som kom fra ulike bygninger som hadde alarm med direkte overføring til sentralen, uten at det var noen personer involvert i denne varslingen. Som noen operatørene fortalte meg, var disse alarmene veldig ofte feilmeldinger av ulike årsaker. Ofte fikk de telefon fra personer som kunne se eller lukte røyk hvis slike alarmer var utløst av brann. Allikevel måtte de sende en brannbil for å undersøke, ettersom det kunne være reelle meldinger. Også i disse tilfellene var situasjonsforståelsen dynamisk, ved at operatørene kunne sitte med en forventning om hva som ville møte innsatspersonellet. Denne antagelsen ble enten bekreftet eller avkreftet da brannbilen kom frem til stedet og kunne gi en oppdatering av informasjonen om hendelsen.

4.1.3 Registersøk

Den tredje koden omhandler *registersøk*. Dette fremsto som særegent for politiet med de mulighetene som de hadde i sine ulike systemer. Brannvesenet har ikke den samme muligheten som politiet på dette området. Å søke i tilgjengelige registre og datasystemer er noe politiet gjorde i tilnærmet hver hendelse, så fremt de hadde tid og anledning til å gjøre dette. Hvis det ikke var tid, var dette en oppgave som ble nedprioritert. Det var heller ikke alltid de rakk å gjøre det før første enhet var fremme på stedet, men da ble det gjort i ettertid. I en aktuell hendelse hvor politiet fikk telefon fra en mann som ropte om hjelp, før samtalen ble brutt, ble det gjort et søk på personen i aktuelle registre. På bakgrunn av den

informasjonen man fikk frem og den uavklarte situasjonen, ble det besluttet bevæpning av patruljene til dette oppdraget. Oppdragslederen som ga denne bevæpningen utførte selv registersøket da han hørte om samtalen som hadde kommet fra operatøren som tok i mot den, mens operatøren som tok i mot telefonen jobbet videre med å forsøke å ringe tilbake til personen som hadde ropt om hjelp, uten å lykkes med å få kontakt.

Det å utføre søk i registrene var med på å gi bakgrunnsinformasjon og hjelp i mange tilfeller politiet med å vite mer om hva de kunne forvente seg å stå overfor av personer involvert i ulike hendelser. I en alvorlig hendelse kunne et adressesøk raskt gi politiet svar på navnet til en person de trengte å vite mer om. Som i hendelsen nevnt over, ga oppdragslederen uttrykk for hvor viktig det var å få tid til å ta dette søket. Han fortalte videre at årsaken til at det i enkelte tilfeller ble nedprioritert, var hvis de hadde mange andre hendelser samtidig, som medførte at det ikke var noen som hadde tid til å foreta søket. Han brukte den aktuelle hendelsen til å illustrere hvor mye denne informasjonen hadde å si for dannelsen av situasjonsforståelsen med tanke på hvem og hva man kan se for seg å møte ute på adressen. Videre fortalte han at det var planlagt med å sette av en egen operatør som skulle ta seg av registersøk i aktuelle saker, men at dette ikke var på plass enda. Dette forslaget hadde kommet som en følge av at ledelsen så hvor viktig dette var for oppdragsløsningen, noe oppdragslederen var fornøyd med.

4.1.4 Informasjonssøk

Den siste koden under dannelsen av situasjonsforståelse er *informasjonssøk*. Koden omhandler innringer inn til sentralen, som blir kalt for «melder» både hos brannvesenet og politiet, og informasjon man kan få fra andre eksterne enheter. Nødetatene ringer i mange tilfeller til hverandre, eller snakker med hverandre på samband, for å få frem mest mulig informasjon om en hendelse. Ved flere akutte hendelser, spesielt ved trafikkuhell, er det ofte mange som ringer til nødetatene. Ved ett tilfelle hos politiet var det tvil om det kom melding om to ulike trafikkuhell til henholdsvis politiet og AMK, eller om det dreide seg om litt ulike stedsangivelse og informasjon som kom fra ulike meldere. AMK hadde fått melding om uhell med to ulike adresser, som var like i nærheten av hverandre. De hadde sendt ambulanse på begge adressene, men kunne bare finne ett uhell.

Nødetatene brukte da informasjon fra hverandre til å få en felles situasjonsforståelse om at det bare dreide seg om ett uhell, som hadde blitt meldt inn med to ulike adresser.

Politiet hadde egne rutiner på hva de skulle spørre meldere om, for å sikre at de fikk med seg viktig informasjon. Siden det var operatørene som tok imot telefoner, var det i størst grad disse som sørget for denne informasjonen. Dette varierte ut i fra hva slags hendelse det dreide seg om. Allikevel var det i noen tilfeller at oppdragslederne kom med ytterligere spørsmål som måtte stilles for å få inn aktuell informasjon. Dette kunne være små detaljer, men som allikevel kunne bli viktige. Ett eksempel på dette var en telefon som dreide seg om en bekymring for en person som ifølge melder ikke ønsket å leve lenger. Etter å ha tatt i mot denne meldingen spurte operatør om en vurdering fra oppdragsleder. Oppdragsleder hadde noen få ytterligere spørsmål som hun ba operatør om å avklare med melder, i tillegg til at det ble foretatt et registersøk. Med bakgrunn i den informasjonen de fikk inn ved dette, endret situasjonsforståelsen seg til at det ikke ble ansett som noen akutt selvmordsfare og oppdraget ble meldt videre til AMK for videre håndtering.

Brannvesenet hadde også rutiner på hva de skulle få inn av informasjon, men deres informasjonsbehov fremsto ikke som like stort som hos politiet. Uten at jeg gikk nærmere inn på dette, kan jeg tenke meg at dette har med hvilken type hendelser brannvesenet skal håndtere kontra hva politiet skal håndtere. For brannvesenet var det viktig å få informasjon om adresse og hva melder observerte på adressen hvis det dreide seg om røyklukt eller en reell brann.

4.1.5 Sentrale funn

De to viktigste funnene for dannelsen av situasjonsforståelsen var momentet med godt *teamarbeid* og *utsending av personell* i en tidlig fase. For det første fremsto *teamarbeidet* som viktig ved at de hadde gode innarbeidede rutiner og medlemmene hadde evne til å jobbe selvstendig hver for seg, samtidig som de var gode på å samarbeide i tilfeller hvor det var behov for dette. På denne måten hadde respondentene muligheten til å følge hendelsene på noe avstand og holde oversikten. Dette var spesielt viktig i de tilfeller hvor det var flere hendelser de

måtte følge opp samtidig. I tillegg var det innad på teamet rom for å vise usikkerhet og diskutere seg frem til mulige løsninger. På denne måten fikk de også utnyttet kompetansen til de andre på teamet. For det andre var *utsending av personell* med på å skape en dynamisk situasjonsforståelse. Informasjon som kom frem ved at man fikk egne øyne på stedet, gjorde at hendelsen enten endret karakter til noe mer alvorlig, eller til noe som bare dreide seg om bagateller.

For det tredje var det å *søke informasjon i registre* noe som fremsto som viktig, men som ble nedprioritert hvis man ikke hadde tid til det. Registersøk ga i noen tilfeller en endring av situasjonsforståelsen til å gjøre at hendelsen ble håndtert som et akutt oppdrag med bevæpning, eller til å nedskalere hendelsen til noe som ikke var akutt. For det fjerde var innhenting av *informasjon fra eksterne* parter viktig. Med eksterne inngår personer som ringer inn til nødetatene, eller informasjon som nødetatene deler med hverandre. Her kunne det dreie seg om detaljer av informasjon de kunne få fra innringer om personer eller hva de kunne observere. Nødetatene sammenlignet også i enkelte tilfeller informasjonen de hadde med hverandre, slik at de kunne få en felles situasjonsforståelse og eventuelt oppklare misforståelser.

4.2 Operative løsninger

I de følgende underkapitlene vil jeg presentere tre kategorier som utpekte seg som essensielle for hvilke løsninger som ble valgt i ulike hendelser.

4.2.1 Rutineorienterte løsninger

Den første koden omhandler hva jeg velger å kalle for *rutineorienterte løsninger*. Mange akutte hendelser fremstår som hva rundt halvparten av respondentene kaller for rutineoppdrag eller standard oppdrag. Da jeg ba dem utdype hva de mente med dette, var det at oppdraget «gikk av seg selv», og at det ble håndtert av operatørene. Dette er hendelser som operatørene har vært med på så mange ganger, at de har innarbeidet rutine på hvilke tiltak som skal gjøres. Som en av oppdragslederne forklarte er dette rutiner som kommer av at det ofte er mange meldinger av samme karakter, for eksempel trafikkuhell, som det kan komme inn flere av i løpet av en vakt. Rutinene var da å varsle andre nødetater og sende det

antall patruljer man så ut til å trenge på stedet, ut fra hvor alvorlig ulykken fremsto. Under mine observasjoner var det ingen trafikkulykker som var så alvorlige at vaktchef eller oppdragsleder hadde behov for å involvere seg i annet enn å lese loggen og se at nødvendige tiltak ble utført.

Jeg kunne også observere rutineorienterte løsninger i hendelser av alvorlig karakter. Et eksempel på dette er brannvesenets bistand til ambulanse ved hjertestans. Dette er alvorlige hendelser, men som brannvesenet håndterer så ofte at de ikke lurer på hva som skal gjøres av tiltak. Selv om dette er innarbeidede rutiner og standard prosedyrer, så kommer de allikevel fra et sted for å sikre at hendelser blir håndtert noenlunde likt. Som jeg ble forklart hos politiet er opprinnelsen til handlingsmønsteret ulike tiltakskort som er tilgjengelig for en rekke typer oppdrag. Tiltakskort beskriver hva som skal gjøres av tiltak, ut i fra hva slags hendelse som inntreffer. Beskrivelsene var utarbeidet av personell som drev med plan og beredskapsarbeid, og kunne basere seg på etablerte rutiner for samarbeid mellom nødetatene, eller erfaring og utdanning fra politihøgskolen. Håndbøker utarbeidet fra politidirektoratet var et av elementene som kunne danne grunnlaget for slike tiltakskort.

4.2.2 Forhåndsdefinerte løsninger

Den andre koden som syntes fremtredende for valg av løsning var oppdrag med *forhåndsdefinerte løsninger*.

Hos brannvesenet hadde de rutiner for hvilke tiltak som skulle iverksettes og hvilke patruljer som skulle sendes, ut i fra hva slags hendelse som oppsto. I sitt datasystem hadde beredskapsavdelingen til brannvesenet lagt inn ulike tiltak, som kom frem og ble tilgjengelig for operatørene, med en gang de la inn den aktuelle informasjonen i datasystemet sitt. De kunne velge å gjøre om på dette oppsettet, hvis det for eksempel er en annen enhet som tilfeldigvis er ute og kjører og som er nærmest hendelsen. Som en operatør fortalte foretok de alltid vurderinger på det oppsettet de fikk opp, og tolket det mer som et forslag og hjelpemiddel, enn tiltak som de absolutt måtte følge. Den ene dagen jeg utførte observasjoner hos brannvesenet, fikk de inn melding om røykutvikling i 3 etasje på et leilighetskompleks. Med en gang operatøren la inn informasjon om at hendelsen

var i en blokkleilighet, så kom det frem hvilke enheter som skulle sendes. Videre ble det så et samspill med brigadesjefen om man eventuelt trengte ytterligere enheter, eller om det var noen som kunne frigjøres fra oppdraget.

Forhåndsdefinasjonen tok da høyde for hva som det var forventet å være behov for i et slikt tilfelle. Hvilke enheter som var aktuelle kunne derfor variere, som i dette eksempelet hvor det kom forslag om å sende en bil med røykdykker.

At det er forhåndsdefinert hva som skal gjøres og hvilke patruljer som var aktuelle å sende, var spesielt for brannvesenet. Denne forhåndsdefinasjonen har man ikke i samme grad hos politiet. Underveis i observasjonene og i samtalene jeg hadde med respondentene snakket jeg imidlertid med enkelte om at i visse typer oppdrag, så er det noen patruljer som er mer eller mindre avsatt til de spesifikke oppdrag. Dette kunne for eksempel være alvorlige trafikkulykker, hvor politiet har en egen trafikkpatrulje til å løse og etterforske oppdraget. Det er også lagt inn en mulighet for å bruke et plansystem i politiets datasystem, men dette ble ikke brukt i det hele tatt underveis i min observasjonsperiode hos politiet.

Hos politiet så man mer an hendelsen og valgte patruljer ut fra den kompetansen man mente man trengte, og hvilke enheter som er nærmest eller har dette som sitt geografiske ansvarsområde. Dette kunne for eksempel være hundepatrulje i situasjoner hvor det kunne bli aktuelt med et søk etter en gjerningsperson. Eller beredskapstroppens patruljer i hendelser hvor de skulle inn og søke etter personer i et hus. Ved flere hendelser ga respondentene beskjed til operatør om å sende patrulje med kompetanse utover vanlig patruljemannskap, og hvem som da skulle sendes.

4.2.3 Åpenbare løsninger

Den siste koden under operative løsninger har jeg valgt å kalle *åpenbare løsninger*.

«Her fremstår det jo som åpenbart hva som må gjøres».

Oppdragsleder 2.

Dette er et utsagn fra en av oppdragslederne jeg fulgte. Dette er noe alle respondentene jeg fulgte sa med litt forskjellige ord og uttrykk om flere av hendelsene, og var noe jeg forsøkte å få dem til å kunne si litt mer om. Det var spesielt i rutineoppdragene som nevnt tidligere, men også i de akutte oppdragene hvor det var fare for liv eller alvorlige personskader. Som eksempel benytter jeg den samme hendelsen som nevnt tidligere, hvor en mann ringer til politiet og roper om hjelp før samtalen brytes. Oppdragslederen i dette tilfellet sa at det var åpenbart at patruljene skulle ha bevæpning på dette oppdraget. Dette var en erfaren oppdragsleder med lang erfaring både fra politiet og fra operasjonssentralen. Begrunnelsen jeg fikk for at det var åpenbart, var god kunnskap om lovverket rundt bevæpning. Det som var utløsende årsak var at oppdragslederen som nevnt først gjorde et søk i registrene, og bevæpning ble da gitt som en trygghet og et ekstra verktøy for patruljene. Han så da mulighetene en beslutning om bevæpning gir, og ga dette til mannskapene tidlig, uten at de trengte å be om dette. De fikk da tid til å bevæpne seg og legge en plan for oppdraget, før de kom frem og sto midt oppe i situasjonen.

En annen oppdragsleder sa det samme ved melding om en person som hadde blitt ranet med kniv. Han sa da at det var åpenbart for han hva som skulle gjøres. Da jeg ba han utdype dette svarte han at det var basert på erfaring og kunnskap om lignende hendelser som han hadde vært med på tidligere. Dette var erfaring både som operativ patruljemannskap og fra operasjonssentralen.

4.2.4 Sentrale funn

Oppsummert er det tre funn som fremstår som viktige ved operative løsninger. Alle tre kan i visse tilfeller gli over i hverandre, men skiller seg allikevel noe fra hverandre. For det første har både brannvesenet og politiet hva de kaller for *rutineoppdrag*, eller standard prosedyrer. Dette var oppdrag som de hadde håndtert en rekke ganger tidligere, men som allikevel kunne være alvorlige med tanke på fare for liv og helse til personer som var involvert. Rutineoppdragene baserer seg i stor grad på kjennskap til utarbeidede tiltakskort, som man har god oversikt over gjennom egen erfaring. For det andre har man oppdrag med *forhåndsdefinerte løsninger*, spesielt hos brannvesenet. Disse løsningsforslagene kommer automatisk og er et hjelpemiddel og veileder for operatørene i hvilke

enheter man kan forvente å trenge for å løse den aktuelle hendelsen som har oppstått. For det tredje er det noen oppdrag hvor løsningen fremstår som *åpenbar*. Det åpenbare for respondentene baserer de på sin egen erfaring og kunnskap i håndtering av lignende situasjoner. I tillegg benyttet flere av respondentene ordet åpenbart da de skulle forklare hvorfor de ga bevæpning til patruljemannskapene. I disse tilfellene baserte de dette utsagnet på kjennskap til lovverket rundt bevæpning og hvilke muligheter og begrensninger de hadde.

4.3 Iverksettelse

I de følgende underkapitlene vil jeg presentere fire kategorier som utpekte seg som essensielle for iverksettelsen av beslutningen i ulike typer hendelser.

4.3.1 Operativ leders rolle

Den første koden under denne kategorien er *operativ leders rolle*. Som nevnt er innsatsledelsen til brannvesenet og politiet noe ulik med tanke på ansvar. I enkelte tilfeller ble innsatsleder hos politiet kontaktet på telefon om hendelser, og det ble en diskusjon mellom oppdragsleder og innsatsleder om hvilke tiltak som var best å gjøre. Jeg opplevde ingen uenigheter i disse diskusjonene og det fremsto som helt avklart at det var operasjonssentralen som til syvende og sist bestemte, og som skulle godkjenne planene som ble lagt. I andre hendelser ble oppdraget lest ut til innsatsleder og nærmeste aktuelle patrulje, slik at innsatsleder kunne legge en plan for oppdraget. I enkelte oppdrag forsikret oppdragsleder seg kun om at innsatsleder hadde hørt oppdraget, uten at man så det som nødvendig at de gjorde noe annet en å følge utviklingen på samband.

Innsatsleder eller brigadesjef hos brannvesenet ble automatisk varslet i litt større hendelser, og kjørte ut sammen med de andre enhetene. Etter at brannbilene var sendt ut, var det disse som overtok ansvaret for oppdraget mer eller mindre i sin helhet. Sentralen ble da brukt ved behov for flere mannskap eller informasjon som de ikke fikk tak i ute på stedet selv. Som nevnt under presentasjon av teamarbeid, var det her noen ulikheter i rutinene mellom Asker & Bærum og hos Oslo kommune sine enheter da de var atskilte enheter. Hos Asker & Bærum skulle i

større grad innsatsleder varsles og sendes ut på hendelser, enn hva som var rutine i Oslo. Dette var noe innsatslederne selv ønsket og hadde som arbeidsrutine.

Hos politiet hadde de til tider flere innsatsledere på jobb, som hadde ansvar for hvert sitt område. Hos brannvesenet var det kun en brigadesjef pr brigade.

4.3.2 Utsending av patrulje

Den andre koden som ble tydelig ved iverksettelse av oppdrag, var det å *sende ut patruljer*. Dette var også en kode som dukket opp ved dannelse av situasjonsforståelse, men den fremsto også som aktuell for denne kategorien.

Både brannvesenet og politiet kan følge enhetene sine på et kart, hvor også oppdrag blir lagt inn med stedsangivelse. Selv om begge nødetatenes enheter har sine geografiske ansvarsområder, hender det at andre enheter fra andre ansvarsområder tilfeldigvis er nærmere en hendelse. Vaktsjef og oppdragsleder benytter seg i stor grad av kartet, til å se hvilke enheter som er i nærheten og kan passe til å brukes på et oppdrag. I enkelte tilfeller ble enhetene omprioritert fra mindre viktige oppdrag de egentlig var på vei til, for å håndtere noe som hastet mer.

Både brannvesenet og politiet var tidlig ute med å sende patruljer etter at de fikk inn melding om en hendelse som det måtte responderes på. I de aktuelle hendelsene var det tidskritisk å komme frem, slik at enhetene ble sendt ut til stedet på utrykning. At det skal kjøres utrykning var noe som ble bestemt av sentralen, og ikke noe som enhetene selv tok stilling til. For politiet ble det i enkelte tilfeller lagt en plan for hvordan hendelsen skulle håndteres, som ble godkjent av oppdragslederne. I noen tilfeller ble også de enhetene som var aktive på denne hendelsen bedt om å benytte en egen talegruppe eller kanal på sambandet. På denne måten fikk de snakke mer fritt seg i mellom, og alle andre hendelser kunne gå videre som normalt i hovedkanalen. Brannvesenet hadde en fast sambandskanal for hver stasjon, som ble benyttet intern mellom enhetene på denne stasjonen.

Begge nødetatene har for øvrig krav til responstid som de måles på, men dette er ikke noe jeg kommer videre inn på i min studie. Dette var heller ikke noe som ble diskutert i noe grad underveis i mine observasjoner.

4.3.3 Ekstern varsling

Den tredje aktuelle koden omhandler *ekstern varsling*. I veldig mange hendelser er det aktuelt med samarbeid mellom nødetatene. Brannvesenet samarbeider mye med helsevesenet i hendelser som egentlig er tiltenkt en ambulanse. Ved to tilfeller ble brannvesenet varslet av AMK om hjertestans, med forespørsel om de hadde noen enheter i nærheten å sende. Dette ble gjort i begge tilfellene, og brannvesenet var fremme før ambulanse og kunne starte med livreddende førstehjelp og bruke hjertestarter. I det ene tilfellet klarte de å redde livet til pasienten ved å være tidligere ute enn ambulansen. Også i tilfeller hvor politiet fikk inn melding med bekymring om helsetilstanden til personer med bakgrunn i selvmordsfare, ble oppdraget overført og håndtert av AMK.

I noen tilfeller ble det også ringt feil nødnummer av innringer. For eksempel en hendelse med sykdom som skulle til AMK, men som ble ringt inn til politiet. Her ble innringer med en gang koblet over til AMK, som overtok samtalen.

Ved hendelsen som nevnt tidligere, som involverte stor livstruende skade på en person, fikk politiet det første varselet om dette fra AMK. AMK hadde på sin side blitt varslet av en bekjent av denne personen. I dette tilfellet ønsket ikke ambulansen å gå inn til denne personen, før politiet kom frem til stedet og kunne sikre de i sitt arbeid. Enhetene på vei til stedet og operasjonssentralen benytter seg også som nevnt av samband, for å sikre felles forståelse av situasjonen. Denne kommunikasjonskanalen kan også benyttes for å varsle de andre enhetene, da sentralene til enhver tid lytter på denne.

Ekstern varsling er også en kode jeg benytter om varsling av andre avdelinger innad i politiet. Et eksempel på en slik ekstern varsling kom ved melding om et dødsfall i en leilighet. På bakgrunn av den informasjonen man fikk, ble kriminalvakten varslet om hendelsen. Etter en kort diskusjon mellom oppdragslederen og en representant fra denne avdelingen, ble det besluttet at de

skulle håndtere dette dødsfallet selv, uten at operasjonssentralen trengte å involvere seg noe mer i dette.

4.3.4 Forhåndsvarsling

Den fjerde koden knyttet til iverksettelse av beslutningen er benyttelse av *forhåndsvarsling*. Brannvesenet bruker i stor grad forhåndsvarsling av sine enheter. Da blir det lest ut en kort melding over høyttaler på stasjonen, som inneholder hvilke enheter meldingen gjelder for og kort om hva som har skjedd. Enhetene gjør seg klare til å kjøre ut og står og venter på ny og mer detaljert melding på samband. På denne måten sikrer de rask responstid, og operatøren kan fortsette med å ta imot informasjon imens utrykningsenhetene gjør seg klare.

Politiet benyttet ved noen tilfeller på en måte også en form for forhåndsvarsling. Det ble da lest ut en kort melding med generell informasjon, som gjorde at de aktuelle patruljene kunne begynne å kjøre utrykning mot stedet. Etter hvert som operatøren hadde mer informasjon, ble dette lest ut til enhetene. Den ene respondenten fortalte også om tilfeller hvor det var aktuelt å gi en kort melding om at de fikk inn melding om for eksempel et ran, hvor enhetene ble informert om dette og foreløpig ikke skulle foreta seg noe. Veldig ofte kommer det feilutløste ransalarmer som blir avklart innen kort tid, slik at det ikke er nødvendig å iverksette noen innsats for de operative enhetene.

Både hos brannvesenet og politiet var det ofte en annen operatør som leste ut denne forhåndsvarslingen, enn den som tok i mot nød anropet. På denne måten ble viktigheten av godt samarbeid nok en gang synlig. Samtidig som det var avgjørende at en annen operatør hadde kapasitet til å gjøre dette, og ikke selv satt opptatt med en annen innringer. Her opplevde spesielt politiet at de var sårbare på grunn av lav bemanning. Det var ikke mange oppdragene som skulle til, før oppdragslederne følte at de ikke fikk fulgt opp oppdragene på en slik måte de ønsket. Ved flere tilfeller ble det bestemt av oppdragslederne at mindre viktige anrop måtte vente.

Brannvesenet hadde mindre anrop og mindre oppfølging av enhetene ute, slik at de ikke opplevde dette i like stor grad. Allikevel følte de at de var sårbare og til

tider underbemannet med tanke på å opprettholde ønsket kvalitet på arbeidet de gjorde overfor egne enheter og publikum. Det ble påpekt av vaktsefene at de tross alt ikke var veldig mange på jobb, og at det derfor ikke var mange hendelsene som skulle til, før de ikke hadde kapasitet til å svare på for eksempel anrop.

4.3.5 Sentrale funn

Oppsummert er det fire funn som er viktige for hvordan den aktuelle løsningen iverksettes. For det første er *operativ leders* rolle viktig ved alle oppdrag av en viss størrelse og alvorlighetsgrad. For både politiet og brannvesenet involveres innsatsleder i hendelser som krever litt planlegging og hvor flere enheter er involvert. Begge innsatsledere har stort ansvar, men rollene er som nevnt noe ulike. For det andre sender begge nødetatene *patrulje* så tidlig som mulig, for å sikre at de kommer raskt til stedet og kan begynne å gjøre konkrete ting med den aktuelle hendelsen og normalisere situasjonen. Utsending av personell ble i enkelte tilfeller gjort uten at man hadde så mye informasjon om hendelsen, slik at de bidro til situasjonsforståelsen. I andre tilfeller var oppdragene og hva som måtte gjøres mer avklart og de fikk et definert oppdrag som skulle løses. For det tredje var *ekstern* varsling fremtredende for denne kategorien. Spesielt viktig her var varsling mellom nødetatene og hos politiet var det varsling innad til andre spesialavdelinger. For det fjerde benyttes *forhåndsvarsling* i stor grad, spesielt hos brannvesenet. De hadde egne rutiner for forhåndsvarsling av sine enheter, og gjorde dette i tilnærmet alle hendelser jeg observerte. Dette var annerledes enn for politiet, som fikk oppdraget og satte kursen mot stedet umiddelbart.

4.4 Oppsummering

Det å få oversikt over situasjonen og hva slags hendelse man står overfor er et sentralt tema i denne avhandlingen. Situasjonsforståelse fremstår også som et viktig begrep for nødetatene, og spesielt det å omforenes om en felles situasjonsforståelse slik at man er på samme «nivå» når man skal løse et oppdrag. Det ble ikke spesifikt snakket om begrepet situasjonsforståelse før jeg spurte respondentene om hva de gjorde for å få en oversikt over situasjonen. Det ble da tatt opp som et tema og flere snakket om viktigheten av å ha en felles

situasjonsforståelse innad på sentralen, og mellom sentralen og innsatspersonellet ute. Jeg spurte da videre hvilke tiltak som spesifikt ga dem denne situasjonsforståelsen. De funn jeg har gjort baserer seg på egne observasjoner og samtale med vaktsjefer og oppdragsledere. De fortalte om viktigheten av godt samarbeid med gode innarbeidede arbeidsrutiner og kollegaer som står på for å gjøre en god jobb. Samtidig var utsending av personell viktig for å få egne øyne på stedet og sikre en dynamisk situasjonsforståelse. Til sist var søk etter ytterligere informasjon enten i registre eller fra andre som kunne tenkes å tilføre informasjon til situasjonsforståelsen aktuelt. Det var mange likheter hos politiet og brannvesenet ved dannelse av situasjonsforståelse, men det store skillet ligger ved muligheten politiet har til å foreta registersøk.

Det neste punktet jeg har valgt å legge vekt på i denne avhandlingen er valg av løsning. Jeg har ved observasjoner og samtaler kommet frem til tre ulike fremgangsmåter. De har alle tre enkelte likheter, samtidig som de allikevel skiller seg noe fra hverandre. Rutineoppdragene var det som hadde flest likheter mellom de to nødetatene og bygger veldig mye på at det er hendelser de ofte håndterer og som bygger mye på erfaring og kunnskap. Det som skilte seg mest ut var måten brannvesenet benyttet seg av det forhåndsplanlagte fra beredskapsavdelingen. Dette ble sett på som et godt hjelpemiddel av de som jobbet på sentralen. Til sist var det hendelsene hvor det ble uttrykt at det var åpenbart hva som måtte gjøres eller besluttes. Dette opplevde jeg spesielt hos politiet som må forholde seg til gjeldende regelverk for bruk av makt, for eksempel angående beslutning om bevæpning av mannskapene. Det fremsto som avgjørende å ha god kunnskap til lover og strategier som var gjeldende for politiet generelt og for distriktet spesielt.

Det siste punktet omhandler iverksettelsen av den valgte løsningen, hvor jeg legger vekt på fire funn. Den første er den viktige rollen til operativ leder, som er noe ulik med ansvarsforhold mellom de to nødetatene. Det neste jeg har fått observere er nok en gang hvor viktig innsatspersonellens rolle er. De sendes ut for å gi mer informasjon og for å iverksette handlinger umiddelbart. Ofte har de kort tid til å forberede seg på det som venter, og i enkelte hendelser er det knapt med informasjon om hva hendelsen dreier seg om. Det tredje punktet omhandler hendelser hvor andre avdelinger eller nødetater overtar ansvaret for det aktuelle

oppdraget, eller blir bedt om å bistå. Det siste punktet er mer særegent for brannvesenet, som i stor grad benytter seg av forhåndsvarsling av innsatspersonellet som et ledd i forberedelse og for å kutte ned på utrykningstiden.

Funnene presentert i dette kapittelet vil drøftes og diskuteres i det påfølgende kapittelet.

5 Diskusjon og drøfting

I dette kapittelet vil jeg drøfte de data jeg nettopp har presentert med teori fra mitt teorikapittel. Hensikten er å besvare min problemstilling: Hvordan tas beslutninger i akutte og tidskritiske hendelser ved en 110 og en 112 sentral? Dette gjør jeg ved å drøfte og diskutere hvert av mine tre forskningsspørsmål, som også utgjør mine tre hoved-overskrifter i dette kapittelet. Jeg har valgt å konsentrere meg om de viktigste funnene relatert til hvert forskningsspørsmål. Så vil jeg i det aller siste kapittelet trekke sammen trådene fra svarene på forskningsspørsmålene, slik at jeg der på en oppsummerende måte kan svare på min problemstilling.

5.1 Hvordan skapes situasjonsforståelsen?

Dette forskningsspørsmålet fokuserer på hvordan situasjonsforståelsen til vakt sjef og oppdragsleder blir skapt. Hensikten er å forklare hva som påvirker beslutningstakerne når det ikke er tid til å foreta lengre analytiske overveielser. Dette er situasjoner hvor informasjonen er begrenset, men hvor beslutningstakere likevel må bestemme seg for hva som må gjøres for å hindre en eskalering av situasjonen eller for å redde liv.

Drøftingen vil konsentrere seg om tre funn. Det første er *teamarbeidets funksjoner*. Det andre er *begrensninger ved tid og kapasitet*. Det tredje er *meningsdannelsen*.

5.1.1 Teamarbeidets funksjoner

Ett av mine funn var hvordan et velfungerende teamarbeid fremsto som avgjørende for hvordan situasjonsforståelsen ble skapt. Jeg opplevde ikke at noen satt med håndteringen av en hendelse helt alene, da det ofte ble en kommunikasjon mellom de ulike medlemmene på teamet om hendelsen. Alle teamene jeg fulgte var ganske samkjørte og så ut til å ha gjennomgått en modningsprosess, hvor det var rom for å vise usikkerhet og be om råd fra andre. Denne kommunikasjonen kunne være korte spørsmål eller kommentarer for å avklare videre håndtering og alvorlighetsgrad på hendelsen, og dele den informasjonen og oppfatningen man hadde om hendelsen. På denne måten ble det skapt rom for felles mentale modeller (Eriksen, 2017). De fleste teammedlemmene så ut til å ha gode kunnskaper og kompetanse om egne arbeidsoppgaver. Det var sjelden jeg hørte det ble stilt spørsmål om for eksempel tekniske ting eller andre spørsmål om annet enn oppdragsløsning. Operatørene og respondentene hadde kapasitet til å hjelpe hverandre i tilfeller hvor de så at dette var nødvendig, eller i de tilfeller hvor de ble spurt om noe. Teamets medlemmer hadde med andre ord god faglig kunnskap og dermed overskudd til å tenke på hele teamets effektivitet og hjelpe hverandre i oppdragsløsningen. Den grunnleggende forståelsen for teamets arbeidsoppgaver og målsetninger var på plass, slik at de hadde mest fokus på teamet som helhet (Klein, 1999).

På en så stor sentral som Oslo Politidistrikt, ville i tillegg oppdragslederne miste oversikten hvis de skal være involvert i absolutt alle avgjørelser som tas. Alle på teamet jobber for å nå de samme målene og hjelper hverandre både i tilfeller hvor de ser at det er behov for det, men også i tilfeller hvor de blir spurt om det. I tilfeller hvor målet er uklart for operatørene, kommer respondentene med sine innspill, gjerne som en diskusjon og meningsutveksling (Klein, 1999).

Samtidig var det hos politiet ansatt en del nytt personell den siste perioden, dette var spesielt for flere nyansatte oppdragsledere. Selv om disse hadde erfaring fra etaten og distriktet tidligere, måtte de gjennomgå kurs og undervisning som var spesielt relatert til de arbeidsoppgavene som de skulle få. Som Klein (1999) skriver er teamets kapasitet og hva man kan forvente avhengig av medlemmenes kompetanse, og dette kan være et avgjørende punkt hvis medlemmene skiftes ut

ofte. Jeg tolket dette som en utfordring for effektiviteten innad på sentralen til politiet. Her var det ofte personell fra flere ulike team som var på jobb samtidig, og ikke bare noen faste som det var hos brannvesenet hvor strukturen fremsto som mer stabil. Jeg kunne allikevel ikke se tegn til at dette var noe som preget dem i særlig stor grad, noe som kan være med på å moderere Kleins teorier om at forventinger til teamet avhenger av de individuelle kapasitetene i tilfeller med stadige endringer (Klein, 1999). Å stadig ha utskifting på hvem man jobbet med, var i følge en av oppdragslederne noe de var vant til, og de var uansett ikke så ukjente med de teammedlemmene som kom og gikk. Oppdragslederen fortalte meg at de nesten alltid hadde behov for noen på overtid.

Hos politiet var det mange hendelser på en gang og det kunne være vanskelig, og heller ikke et mål, at operatørene skulle ha oversikt over alle hendelsene i hektiske tider. Dette var det kun operasjonsleder og til dels oppdragsleder som skulle. Vår kognitive kapasitet gjør at vi bare klarer å ha oversikten over en viss mengde med informasjon av gangen. Fordelen er man på denne måten mer fokusert på sine aktuelle arbeidsoppgaver, ulempen er at man ikke får benyttet potensialet og kunnskapene i teamet fullt ut. Problemet er jo at man vanligvis ikke vil formidle kunnskap til en gitt situasjon om man ikke er ganske sikker på om kunnskapen er nyttig. Dette må ses i lys av at det verken er hensiktsmessig eller mulig at man som operatør hos politiet skal ha fullstendig oversikt. Enkelte hendelser innebærer en mengde med informasjon og arbeidsoppgaver, som operatørene tilsynelatende bare klarer å ha oversikten over hvis man følger hendelsen fra starten og kun konsentrerer seg om denne. Hvis operatørene skal ha oversikt over detaljene i alle hendelsene vil de overskride sitt eget oppmerksomhetsbudsjett i system 2. De har isteden fokus på «sine» oppdrag, og utførelsen av disse. Begrepet «pay attention» om jobben system 2 utfører passer som en god beskrivelse av dette oppmerksomhetsfokuset (Kahneman, 2012).

Hos brannvesenet hadde de imidlertid den fordelen at de var færre på teamet og hadde færre hendelser å håndtere samtidig. Jeg opplevde at de hadde god oversikt over de aktive hendelsene til enhver tid. Teamenes kognisjon (Klein, 1999) fremsto med andre ord som velfungerende både hos politiet og brannvesenet, med god kompetanse og evne til å håndtere usikkerhet. I dette ligger at stemningen var

rolig og kontrollert selv i tider hvor det var mye og gjøre og flere til dels alvorlige hendelser samtidig. Mitt inntrykk var at alle teamene taklet stor arbeidsmengde uten å la seg stresse, og hadde utviklet strategier for å redusere presset. Ved tilfeller hvor det var stor pågang på telefonlinjene og mange hendelser samtidig, ble det knapt med tid til å løse alle arbeidsoppgaver, slik at enkelte telefoner ble nedprioritert. Denne prioriteten ved tidsknapphet viser teamets metakognisjon (Klein, 1999) og evner til å se sine egne styrker og svakheter, med rutiner for hvordan de skal takle stort arbeidspress. Dette fremsto som en god strategi for å håndtere manglende kapasitet, som oppsto ved for stor arbeidsbelastning i forhold til antall personer som var på jobb. Dette skriver jeg mer om i neste underoverskrift.

5.1.2 Begrenset tid og kapasitet

En viktig forskjell mellom politi og brann er ulikheter knyttet til informasjonsinnhenting, der politiets mulighet til å få opp informasjon om enkeltpersoner og adresser skapte et bedre beslutningsgrunnlag. Halvparten av oppdragslederne hos politiet uttalte at dette var noe som de ideelt sett ønsket å gjøre i alle oppdrag hvor dette kunne være relevant, men at det ikke alltid var tid til å gjøre dette. Dette var noe av det som ble nedprioritert i tilfeller hvor det var stor pågang. Som nevnt over gjaldt dette også nedprioritering av enkelte telefonlinjer, noe jeg opplevde ved to tilfeller. Kapasiteten til sentralene blir begrenset når antall hendelser og pågang på telefonlinjene overstiger hva de klarer å håndtere. Ved denne nedprioriteten blir informasjonsmengden mindre, noe som kan føre til usikkerhet (Eriksen, 2017; Klein, 1999; Weick, 1995). Én oppdragsleder uttalte at det var for å forberede patruljene mest mulig om hva som ventet de, at han hadde et ønske om å foreta dette søket. Jeg opplevde imidlertid ikke at oppdrag som hastet ble utsatt eller at man ventet med å foreta beslutninger og på denne måten fikk en form for beslutningsvegring, på bakgrunn av at man ønsket mer informasjon (Klein, 1999). For å kompensere for mangelen på informasjon og usikkerheten rundt situasjonen i tilfeller man hadde dette, ble det sendt operative mannskaper i en tidlig fase. Patruljene ble sendt ut for å samle informasjon innhentet med «egne øyne», før det deretter ble bestemt hva som måtte gjøres videre. Jeg opplevde også at patruljene var så nærme hendelsen at det

ikke var tid til å foreta registersøk før patruljen var fremme på stedet, selv om kapasiteten på sentralen var til stede.

En vaktstasjon fortalte også om hvordan de prioriterte bort enkelte telefoner i tilfeller hvor det var mange oppdrag å håndtere samtidig. I situasjoner hvor de ikke hadde tid eller kapasitet til å undersøke mer rundt hva slags hendelse de sto overfor, sendte også de som regel ut en patrulje for å undersøke.

5.1.3 Sensemaking

Som beskrevet i teorikapittelet handler sensemaking eller meningsdannelse, min oversettelse, om hvordan man skaper mening og struktur i komplekse situasjoner (Weick, 1995). I flere av de tilfellene jeg observerte tolket jeg situasjonsforståelsen som et produkt av meningsdannelsen til vaktstasjon og oppdragsleder. Dette kan illustreres med hendelsen hvor politiet fikk melding om en knivstikking, som etter hvert viste seg å være drap. Oppdragsleder fikk oversikt over situasjonen gjennom interaksjon med kollegaene på teamet eller ved å hente informasjon fra andre aktuelle kilder, sammenfattet med sin egen rolle som leder på nødetatssentralen. Gjennom sin egen rolleforståelse er de også retrospektive i meningsdannelsen, ved å ha et bestemt fokus på betydningsfull informasjon om hendelsen. Fokuset var til å begynne med å komme hurtigst mulig frem for å bistå ambulansen med å redde liv, da de fikk melding om personen som var knivstukket. Videre skiftet dette fokuset til å lete etter gjerningspersonen og søk etter all mulig informasjon om hvor han eller hun kunne befinne seg ble iverksatt. Ved aktiv deltakelse og samhandling med de andre på teamet hadde respondentene en større mulighet for å gi situasjonen mening. Det ble gjort klart for alle inne på sentralen og de operative mannskapene at fokuset skiftet til å søke etter gjerningspersonen. All informasjon som kunne tenkes å være relevant ble formidlet videre fra operatørene og til respondentene som da kunne sammenfatte dette. De jobbet videre mye med å forsøke å sette seg inn i hva gjerningspersonen sannsynligvis hadde gjort i etterkant av hendelsen, for på denne måten å kunne følge sporene og etter hvert finne ut hvem denne personen var. I tråd med Weicks (1995) teorier vil meningsdannelsen kunne beskrives som en pågående prosess, ved at man hele tiden får inn mer informasjon som endrer grunnlaget for situasjonsforståelsen (Weick, 1995).

Denne hendelsen var kun ett eksempel på hvordan meningsdannelse bidro til å skape situasjonsforståelsen. Ett annet eksempel på det samme var da brannvesenet fikk melding om brann i tredje etasje på en boligblokk. Operatør som tok imot nødtelefonen fra vitnet på stedet jobbet retrospektivt med fokus på å få så mye informasjon som mulig av detaljer som kunne være viktig, og de var spesielt opptatt av hva vitnet hadde observert og hva som ble observert nå. Ved aktiv deltakelse og samhandling på teamet fikk vaksjef en oversikt over hva som kunne være omfanget av brannen, og det ble sendt brannbiler mot stedet ut fra et fast oppsett som kom frem ved denne type hendelse. All tilgjengelig informasjon ble videreformidlet på samband, og det ble deretter en interaksjon med brigadesjef for å vurdere hvilke ressurser som var nødvendig. Da første enhet fra brannvesenet kom frem, viste det seg at det kun var røykutvikling fra en utebod. Dette ble meldt tilbake til andre enheter på vei og til sentralen, slik at fokuset skiftet fra en potensiell storbrann med evakuering av mange personer, til noe langt mindre dramatisk. Også her var meningsdannelsen en pågående prosess som endret seg i takt med informasjonsmengden (Weick, 1995).

5.2 Hvordan velges den aktuelle løsningen?

Dette forskningsspørsmålet fokuserer på hvordan vaksjef og oppdragsleder kommer frem til den beslutningen de velger, og hva som er grunnlaget for de valgene de tar. Hensikten er å forklare hvordan prosessen er frem til en beslutning fattes.

Drøftingen vil konsentrere seg om tre funn. Det første er *rutiner og gjenkjennelse*. Det andre er *vurdering og informasjonsinnhenting*. Det tredje er *erfaring og kunnskap*.

5.2.1 Rutiner og gjenkjennelse

I tilnærmet alle hendelsene jeg observerte ble det ikke vurdert noe alternative løsninger i særlig grad. Etter at den første intuitive dannelsen av situasjonsforståelsen var ferdig, ble det iverksatt tiltak innen forholdsvis kort tid. Rutine og gjenkjennelse fremstår som sentrale elementer som årsaksforklaring på

dette (Klein, 1999). Ett eksempel på en slik hendelse hos politiet er et trafikkuhell hvor de får inn melding om en bil som har kjørt i autovernet. Hendelsen tolkes som en rutinehendelse av operatøren som tar i mot meldingen, og utfører tiltak etter en gjenkjennelse av situasjonen. Gjenkjennelsen innebærer at operatør kjenner til standard prosedyrer å handle etter i slike situasjoner. Det er et fast mønster på hvilke tiltak som skal utføres, avhengig av alvorlighetsgrad på ulykken. I dette tilfellet blir hendelsen tolket som mindre alvorlig, ettersom det kun var én bil med sjåfør involvert. Operatørens erfaring tilsier at det da trengs kun en politibil, samt varsling av de to andre nødetatene i tillegg til bergingsbil. Denne hurtige gjenkjennelsen kan også tolkes i lys av Kahnemans (Kahneman, 2012) systemer, ved at det skapes intuitive vurderinger av system 1 om hvilke tiltak som skal gjøres i slike hendelser. Dette blir mulig på bakgrunn av erfaring og kunnskap om lignende ulykker man har opplevd og håndtert. Disse kjappe vurderingene overføres deretter til system 2, som sørger for iverksettelse gjennom valg og handling (Kahneman, 2012).

Ett eksempel på dette hos brannvesenet er spørsmål om bistand fra AMK til å dra ut på en hjertestans. Et slikt oppdrag har operatøren tatt i mot mange ganger tidligere og system 1 tolker det som en rutinehendelse. Gjenkjennelsen innebærer at operatør umiddelbart vet hvilken enhet som skal brukes på oppdraget, og hvilken informasjon de trenger for å komme seg hurtigst mulig frem til pasienten. System 2 iverksettes og operatør spør om all mulig informasjon som han trenger fra AMK, slik som hvilken etasje de skal til og om det er noen som kommer og møter de for å vise vei. Operatør fokuserer kun på informasjon som er viktig for å løse dette oppdraget på en hurtigst mulig måte, og på denne måten unngå overraskende momenter som i verste fall kan bety forskjellen mellom liv og død. (Kahneman, 2012; Klein, 1999).

I mange tilfeller ble operative mannskap sendt ut i en så tidlig fase at man kun hadde et kort hendelsesforløp med en beskrivelse av situasjonen. Dette er i mange tilfeller nok informasjon ved at man kjenner igjen situasjonen og at det er åpenbart hva som skal gjøres. I disse oppdragene er det sjeldent vaktstjef og oppdragsleder gjør noe annet enn å bare følge med og monitorere oppdragsloggen. Det fremsto med andre ord umiddelbart så åpenbart hva som var

den beste og mest hensiktsmessige løsningen, at operatør håndterte oppdraget selv, uten at vakt sjef og oppdragsleder hadde behov for å involvere seg (Kahneman, 2012; Klein, 1999). Disse hendelsene er gode eksempler på noe som kan beskrives og forklares ved hjelp av Kleins (1999) enkleste variant av RPD modellen. Som beskrevet i teorikapittelet gjenkjennes situasjonen og de vet umiddelbart hvilken beslutning som er den beste. Det blir ikke nødvendig å foreta flere vurderinger eller samle mer informasjon, før det blir bestemt hva som skal iverksettes av tiltak. Gjenkjennelsen er et resultat av erfaring og kunnskap som besittes av den enkelte beslutningstaker (Klein, 1999).

5.2.2 Vurdering og informasjonsinnhenting

Enkelte situasjoner fremstår ikke umiddelbart som åpenbare, men det er nødvendig å samle mer informasjon for å kunne få et bedre beslutningsgrunnlag. To oppdragsledere påpekte at det var disse situasjonene som kunne være noen av de vanskeligste. Som de fortalte var det i disse situasjonen tid til å foreta litt vurderinger og informasjonsinnhenting, men samtidig hadde man dårlig tid før noe måtte gjøres. Som nevnt var det jo flere måter de kunne samle informasjon på, men et sted måtte de sette en grense for hva man kunne forvente å få vite om situasjonen. På den ene siden synes respondentene det var viktig å vite mest mulig om hva de sendte sine mannskaper til, samtidig som det ofte var noen i andre enden av telefonlinjen som trengte hjelp. Det fremsto som de var bevisst på at alternative løsninger ville reduseres og beslutningsvinduet lukkes, hvis de brukte for lang tid før de foretok en beslutning (Eriksen, 2017).

Lite informasjon om en hendelse gjør også at det ble tatt høyde for «verstefallsteori». En respondent hos politiet snakket om dette ved en hendelse hvor det var melding om bruk av kniv. Det var lite informasjon om hva som hadde skjedd og hvem som var involvert. På bakgrunn av dette besluttet han beväpning av patruljene som ble sendt til dette oppdraget, da man ikke visste hvor gjerningspersonen befant seg. Hadde oppdragsleder fokusert på å få mer informasjon rundt dette, og ventet med å gi beväpning, kunne patruljene i verste fall endt opp med å møte gjerningspersonen på åstedet uten våpen å håndtere situasjonen med. «Er man i tvil, så er man ikke i tvil» er en uttalelse fra en oppdragsleder rundt en lignende situasjon med spørsmål om det skulle gis

bevæpning eller ikke. Her trekker jeg paralleller til mitt første forskningsspørsmål og momentet om at lite informasjon kan skape usikkerhet (Eriksen, 2017; Klein, 1999). Dette er et eksempel på at lite informasjon ikke skaper usikkerhet, men at man gir bevæpning nettopp fordi man har lite informasjon.

Brannvesenet jobbet også ut i fra «verstefallsteorien» hver gang de mottok automatiske brannalarmer – ABA. Til tross for at dette var all varslingen de fikk, kjørte de alltid ut på slike hendelser som om de skulle være reelle. Som en operatør hos brannvesenet uttalte, kunne de ikke ta sjansen på at det var falsk alarm. Verstefallsteorien kan være et eksempel på bruk av heuristisk intuisjon, ved at spørsmål man ikke har svar på, blir byttet ut med noe som er lettere (Kahneman, 2012). Både i eksempelet med bevæpningen og brannen i tredje etasje, er det mange spørsmål å stille for å få mest mulig oversikt og informasjon om hendelsen. Dette er spørsmål som man mest sannsynlig ikke får svar på, og heller ikke har tid til å vente på. Ved å tenke at det kan brenne, eller at patruljene kan stå ovenfor en person med kniv, ble det lettere å vurdere hva de skulle gjøre.

Ved slike hendelser blir Kleins (1999) andre variant av RPD modellen aktuell for å beskrive hvorfor og hvordan aktuell løsning blir valgt. Som beskrevet i teorikapittelet er gjenkjennelse også her et sentralt element, men det er nødvendig eller ønskelig å samle mer informasjon før en beslutning blir tatt. Som nevnt over, kan imidlertid prioriteringer ved tidsknapphet eller kapasitet medføre at denne informasjonsinnhentingene blir valgt bort. Løsningen som velges blir den som tar høyde for det som fremstår som den største risikoen ved situasjonen. Denne fremgangsmåten kan sammenlignes med Kleins (1999) tredje og siste variant av RPD modellen, men skiller seg allikevel noe fra den. Løsningen som velges av respondentene fremstår som vurdert til å være det beste og mest hensiktsmessige med den informasjonen man har. Den er optimal med det beslutningsgrunnlaget som foreligger, i motsetning til hvordan det blir beskrevet i Kleins teorier om «singular evaluation approach». Han mener at man her velger en løsning som gir et tilfredsstillende resultat, men ikke nødvendigvis optimalt (Klein, 1999).

5.2.3 Erfaring og kunnskap

I samtale med to oppdragsledere og en vaksjef snakket de om at det stort sett var åpenbart hva som skulle gjøres. Da jeg ba de om å utdype dette, snakket de om magefølelse og at det var generell kunnskap og erfaring som ga dem grunnlaget for at de umiddelbart så for seg hva som måtte gjøres. En av respondentene hos brannvesenet snakket om sine egne erfaringer ved søk etter personer i elver og hvilken arbeidsmetodikk han valgte i slike tilfeller. Arbeidsmetodikken var også avhengig av størrelsen og formen på elven. Han baserte dette på opplevelser han selv hadde hatt, sammen med erfaringer fra samtaler med andre. Han opplevde at han intuitivt visste hva som måtte gjøres, og han brukte mental simulering til å se for seg hvordan det skulle gjøres (Klein, 1999). Disse erfaringene kan også beskrives som mentale modeller vaksjefen hadde på hendelser som innebar søk etter personer i vann og elver (Eriksen, 2017). Ved at han hadde opplevd lignende hendelser tidligere, hadde han skapt egne kognitive kart som gjorde det lettere å bruke mental simulering til å se for seg gode løsninger på hendelsen (Weick, 1995).

I alle hendelsene som innebar beslutning om bevæpning, var dette et valg som fremsto som enkelt og åpenbart for oppdragslederne som foretok disse beslutningene. Bevæpningsordre ble gitt umiddelbart i tilfeller hvor det kom informasjon som tilsa at dette var aktuelt. Kunnskap om aktuell instruks og erfaring fra andre lignende hendelser gir oppdragsleder mentale modeller på hvilke løsninger som er best (Eriksen, 2017). I slike situasjoner hvor det fremstår åpenbart hva som skal gjøres, kan det være et resultat av den intuitive vurderingen til system 1. Respondentene foretar ingen lange vurderinger eller tankeprosesser, men vet umiddelbart hva de skal gjøre. Deretter overtar system 2 for å lage en videre plan gjennom mental simulering (Kahneman, 2012).

5.3 Hvordan iverksettes beslutningen?

Dette forskningsspørsmålet fokuserer på hvordan beslutningen iverksettes. Hensikten har vært å vise hvordan beslutningen formidles og med det danner en avslutning på beslutningsprosessen.

Drøftingen vil konsentrere seg om tre funn. For det første er det hvordan ansvarsforholdet ut til det operative mannskapet setter visse *beslutningspremisser*. For det andre er det *iverksetting i ulike faser*. For det tredje er det *varsling av andre*.

5.3.1 Beslutningspremisser

Ved å involvere den operative lederen i valget av løsning, blir denne på mange måter en del av teamet som jobber sammen for å håndtere situasjonen. I mange tilfeller var det som nevnt en diskusjon og drøfting mellom sentralen og leder ute. Dette gjaldt både for politiet og for brannvesenet, hvor det på noen hendelser var en telefonsamtale mellom respondentene og operativ leder om det var aktuelt for dem å reise på oppdraget, eller om de bare skulle følge håndteringen og utvikling på samband. Samtalen gikk ut på en diskusjon rundt situasjonsforståelsen og hva som kunne være riktig plan for løsning på den aktuelle hendelsen. Det ble en vurdering av størrelsen på hendelsen og hvilket personell man hadde tilgjengelig eller allerede hadde sendt på oppdraget. På denne måten skapte de en felles mental modell for situasjonen og hvordan denne skulle håndteres (Eriksen, 2017).

Samtalen kan også beskrives som en felles mental simulering, hvor de drøfter planen til å se for seg om den er gjennomførbar (Kahneman, 2012; Klein, 1999). Her delte de erfaringer og kunnskap fra tidligere, sammenlignet med den aktuelle hendelsen og la en plan ut fra hvilke ressurser som var tilgjengelig. Dette opplevde jeg bare at ble gjort hos politiet, men ble fortalt at de også gjorde dette hos brannvesenet i tilfeller hvor dette kunne være aktuelt.

5.3.2 Iverksetting i ulike faser

Både brannvesenet og politiet er i mange tilfeller tidlig ut med å sende det operative mannskapet ut for å løse oppdraget. Men det er ikke alltid først og fremst for å løse oppdraget mannskapet blir sendt ut. Som nevnt blir de også ofte sendt ut for å bidra til å danne et bedre grunnlag for å ta en beslutning om hva som skal gjøres. På denne måten blir det operative mannskapet en del av situasjonsforståelsen, og det er viktig med en felles situasjonsforståelse eller felles mentale modeller (Eriksen, 2017). Dette kan jo diskuteres som at oppdraget består

av flere ulike delbeslutninger og at det er en kontinuerlig prosess hvor det hele tiden er behov for å foreta nye vurderinger og beslutninger etter hvert som ny informasjon dukker opp. Prosessen ser ut til å bestå av en dynamisk situasjonsforståelse og en vurdering av om den tenkte planen kan fungere som en løsning (Klein, 1999). Hos politiet observerte jeg en hendelse som besto av flere ulike «deloppdrag», som hundesøk utendørs etter gjerningsperson, søk innendørs etter flere skadde eller en eventuell gjerningsperson, og bistand til helsevesenet på ulike måter. Disse ulike aktivitetene ble iverksatt etter prioritet, kapasitet og relasjon til hverandre. Dette ble gjort gjennom koordinering mellom oppdragsleder og innsatsleder.

5.3.3 Varsling av andre

Ved noen av trafikkulykkene ble det foretatt varsling av alle tre nødetatene, og det ble tildelt en egen talegruppe på sambandet for de enhetene som skulle på den aktuelle ulykken. Denne talegruppen ble bestemt av operasjonssentralen til politiet, og fungerte som et hjelpemiddel til å skape en felles mental modell. Både innsatspersonellet og de tre nødetatssentralene lyttet og snakket med hverandre i denne talegruppen. De delte da den informasjonen som hadde kommet inn, slik at alle kunne forberede seg på hva som møtte dem. Den første enheten på stedet meldte også i fra på samband en kort oppdatering på situasjonen til de andre, og videre ble all annen informasjon som kunne være viktig for de andre, meldt i denne talegruppen. På denne måten ble samband et viktig hjelpemiddel for dannelse av felles mental modell ved iverksettelsen og håndteringen av redningsoppdrag i ulykker (Eriksen, 2017)

Brannvesenet hadde for vane å sende ut en kjapp forhåndsvarsling om en hendelse til de enhetene som det var aktuelt å sende ut. Dette ble lest ut over høytaleranlegget inne på den aktuelle brannstasjonen. Brannmannskapene kledde da på seg og startet opp bilen, klare til å kjøre ut av garasjeanlegget. Jeg snakket kun med operatørene inne på sentralen om dette, men de syntes dette fungerte på en god måte for å sikre beredskapen. Dette fungerte også som en god måte å forberede mannskapene på oppdraget, slik at de umiddelbart kan begynne å legge en plan. Det ble lest ut en kort beskrivelse av situasjonen og hvilket området dette var i. Videre ville operatør på sentralen lese ut mer detaljert informasjon på

sambandet, så snart han hadde det tilgjengelig og mannskapene meldte at de satt klare i bilen. Operatør leste da ut hva hendelsen dreier seg om og sin situasjonsforståelse av hendelsen. I enkelte tilfeller spurte mannskapene om ytterligere informasjon, som de ba operatør om å finne ut av hvis dette var mulig. På denne måten fikk de en felles mental modell for hendelsen (Eriksen, 2017).

5.4 Oppsummering

Oppsummert ser jeg teamarbeidet som et avgjørende punkt for at man skal omforenes om hva som foregår, og hva som må gjøres av tiltak. God kommunikasjon innad og gode kunnskaper hos teamets medlemmer, er med på å danne grunnlaget for de ulike beslutningene og en dynamisk situasjonsforståelse.

Gjenkjennelse og mental simulering er sentrale punkter i valget av løsning, hvor det brukes stor grad av intuisjon og det umiddelbart fremstår som åpenbart hva som skal gjøres. Ved iverksettelsen av beslutningen jobbes det fra begge sentralene med å skape en felles situasjonsforståelse og dannelse av felles mentale modeller, slik at man er sikker på at man jobber mot en felles målsetning om normalisering av situasjonen.

Det har ikke fremkommet noe klart skille i prosessen mellom mine tre forskningsspørsmål. De glir veldig over i hverandre og flere funn kan brukes som forklaring på mer enn ett forskningsspørsmål. Årsaken til dette er at mine forskningsspørsmål er teoretisk inspirerte basert på hvordan en beslutningsprosess ser ut i det aller enkleste for analytiske formål. I virkeligheten glir fasene over i hverandre og fremstår som en dynamisk prosess hvor man beveger seg noe frem og tilbake mellom fasene i løpet av samme hendelse.

6 Avslutning og konklusjoner

I dette siste og avsluttende kapittelet, vil jeg trekke sammen diskusjonen og drøftingen av de tre forskningsspørsmålene mine, for å forsøke å gi et svar på avhandlingens problemstilling. Helt til sist vil jeg avrunde med mine forslag til videre forskning rundt avhandlingens tematikk.

6.1 Hvordan tas beslutninger i akutte og tidskritiske hendelser ved en 110 og en 112 sentral?

Beslutningene kan i stor grad beskrives gjennom NDM tradisjonen, med erfarne beslutningstakere som foretar intuitive beslutninger uten å foreta valg mellom to eller flere alternativer. Beslutningene foretas under tidspress, hvor det å vente for lenge med å foreta en beslutning eller det å foreta feil beslutninger, kan få store konsekvenser for involverte parter. Det er ofte veldig lite tilgjengelig informasjon, som kan skape usikkerhet rundt hva slags hendelse man står overfor. Hva som er riktig å gjøre i de ulike hendelsene, vet man ofte ikke før man har fått sendt ut innsatspersonellet for å få en oversikt. De fleste hendelser innebærer allikevel en kontinuerlig analyse av situasjonen og en dynamisk situasjonsforståelse, hvor det tas små og store beslutninger etter hvert som man får tilgang til mer informasjon. Til sist er beslutningene stort sett avhengig av involvering fra flere medlemmer innad på teamet (Klein, 1999).

Kleins (1999) tre ulike versjoner av RPD modellen kan i mange tilfeller brukes for å beskrive beslutningsprosessen. Mange hendelser er av en slik karakter at det fremstår som åpenbart hva som skal gjøres. Dette på bakgrunn av at hendelsen er gjenkjennbar og tolkes som rutine eller at det er forhåndsdefinert hvilke tiltak som skal iverksettes. Denne måten å foreta beslutninger på, sammenfaller i stor grad med Kleins første versjon av modellen, hvor rutine og gjenkjennelse er sentrale elementer (Klein, 1999). I de hendelser hvor det er noe mer uklart hva som er den beste løsningen, blir i stor grad informasjonsinnhenting benyttet for å skape en bedre oversikt over hendelsen. Dette sammenfaller i stor grad med Kleins andre versjon av modellen, men skiller seg i enkelte tilfeller fra den. På bakgrunn av prioriteringer ved begrenset tid og kapasitet, blir denne informasjonsinnhenting nedprioritert, og man tar isteden høyde for «verstefallsteori» og gir innsatspersonellet best mulig verktøy og spillerom for å håndtere situasjonen. I andre tilfeller hvor det er noe bedre tid, blir både informasjonsinnhenting og mental simulering brukt i samarbeid med andre på sentralen eller innsatspersonellet. De diskuterer aktuelle tilnærminger til hendelsen. På denne måten skapes en felles situasjonsforståelse og felles mental modell på hvilken

løsning som vil gi det beste resultatet og den beste måloppnåelsen (Eriksen, 2017). Gjennom denne mentale simuleringen vurderes ikke alternativer mot hverandre, men de aktuelle løsningene drøftes hver for seg. Denne måten å foreta beslutninger på, sammenfaller i stor grad med Kleins tredje og siste variant av RPD modellen og «singular evaluation approach» (Klein, 1999). Unntaket her er de tilfeller der den valgte løsningen oppfattes å være optimal for den aktuelle hendelsen, og ikke bare tilfredsstillende slik Klein (1999) beskriver det i sin modell.

Ved de tilfellene som nevnt over blir teamarbeidets funksjoner fremtredende. De fleste hendelser krever involvering og samspill fra flere personer innad på teamet. Dette for å gi et best mulig beslutningsgrunnlag og en best mulig forståelse av hva slags situasjon som vil komme til å møte innsatspersonellet. Team som har gjennomgått en viss modningstid og dannet gode ferdigheter og forståelse for egne roller og arbeidsoppgaver, fremstår som effektive og gode på samhandling (Eriksen, 2017; Klein, 1999). De ulike teammedlemmenes varierte erfaring og kunnskap var en faktor som påvirket beslutningene i positiv retning. Hendelser som til å begynne med fremsto som komplekse, fikk ved diskusjon, drøfting og deling av denne kunnskapen umiddelbart karakter av gjenkjennelse, og løsningen ble da mer åpenbar. Det som skjer ved deling av denne kunnskapen, er at det skapes felles mentale modeller (Eriksen, 2017). Noen av hendelsene er imidlertid av en slik karakter at beslutningene fattes av operatør alene, noe som er med på å bidra til en mer effektiv og raskere respons. Vakt sjef og oppdragsleder trer i disse situasjonene inn i rollen som kontrollør, som skal sikre at viktige momenter har blitt tenkt på og gjennomført. Vakt sjef og oppdragsleder er derfor prisgitt gode og selvstendige operatører, som innehar en viss erfaring og kan foreta mange av disse beslutningene.

Felles mentale modeller (Eriksen, 2017) og meningsdannelse (Weick, 1995) er elementer som fremstår som viktige gjennom hele beslutningsprosessen. Som diskutert over er det å skape denne felles forståelsen et virkemiddel som benyttes for å «ligge på samme nivå» med tanke på alvorlighetsgrad på hendelsen. Klar og tydelig kommunikasjon, deling av informasjon, kunnskap og erfaring blir i stor grad benyttet for å nå dette målet. Hovedfokus ved iverksettelsen av

beslutningene er å gi så mye informasjon som mulig til innsatspersonellet, for å på denne måten forberede de best mulig på hva som møter dem. Denne informasjonen er med på å dempe deres usikkerhet og eventuelle stressnivå (Klein, 1999).

I hendelser hvor det er begrenset med informasjon og det ikke er tid og anledning til å jobbe med videre informasjonsinnhenting, blir innsatspersonell i stor grad sendt ut i en tidlig fase for å kompensere for denne informasjonsmangelen. Disse beslutningene er også med på å begrense usikkerheten, ved at innsatspersonellet får «egne øyne» på stedet. Manglende informasjon kommer ofte i tilfeller med mange andre pågående hendelser og stor pågang på telefonlinjene, noe som begrenser tiden og kapasiteten til å samle informasjon før innsatspersonellet sendes ut. I tillegg tar man i slike tilfeller høyde for verstefallsteori, for eksempel ved å sende nok personell til å takle en storbrann eller gi patruljene bevæpning i tilfelle de står overfor en person med kniv. Det benyttes intuitive heuristikker (Kahneman, 2012) hvor spørsmål man ikke har nok informasjon til gi et svar på, blir byttet ut med enklere spørsmål som gir et best mulig spillerom i den aktuelle hendelsen. Usikkerhet blir på denne måten ikke noe fremtredende element som påvirker oppdragsleder og vaksjef i noen særlig grad.

Intuitive beslutninger på bakgrunn av gjenkjennelse, erfaring og kunnskap er et viktig likhetstrekk ved hvordan beslutninger fattes ved de to sentralene. En annen er teamarbeidets avgjørende funksjoner. God samhandling og kommunikasjon spiller en stor rolle for hvor effektivt og hurtig det skapes et best mulig beslutningsgrunnlag. Dette er også avgjørende for vurdering av løsninger og formidling ut til aktuelle enheter.

Det fremstår som enklere for brannvesenet å dele på aktuell kunnskap, da de både er færre personer på teamet og har færre hendelser å forholde seg til. Deres størrelse på teamet ser ut til å være godt egnet for å holde oversikt og skape en god plattform for kommunikasjon både innad på sentralen og utad til innsatspersonellet (Eriksen, 2017). De har helt klart en mindre arbeidsbelastning enn hva det er hos politiet, og de blir ikke like ofte nødt til å forets prioriteringer grunnet begrenset tid og kapasitet. Et annet viktig skille mellom de to sentralene,

er at oppdragsløsningen hos brannvesenet er mye mer forhåndsdefinert og satt i system, enn hva tilfellet er hos politiet. Beredskapsavdelingen har gjort en innsats for å forenkle beslutningsprosessen til vaktlagene og skaper på denne måten en likhet og forutsigbarhet i hvordan hendelser blir håndtert. Politiet har også mulighet til å foreta registersøk og informasjonsinnhenting på et helt annet nivå enn brannvesenet har anledning til. Noe som i enkelte tilfeller kan bidra til et bedre beslutningsgrunnlag.

På bakgrunn av den ulike organiseringen ved de to sentralene, påvirkes også oppfølgingen av beslutningene til vakt sjef kontra oppdragsleder. Ansvar for videre beslutninger og oppfølging av en hendelse etter den første umiddelbare responsen, er overlatt til leder for innsatspersonellet hos brannvesenet. Hos politiet ligger lederansvaret hos oppdragsleder fra begynnelse til slutt ("Forskrift om organisering og dimensjonering av brannvesenet," 2002; Politidirektoratet, 2011).

Gjennom å diskutere de tre forskningsspørsmålene har jeg vist at beslutningene som tas i akutte og tidskritiske hendelser i stor grad kan beskrives gjennom NDM tradisjonen. De er intuitive og erfaringsbaserte, hvor sentrale forklaringer er gjenkjennelse, rutine og mental simulering. Beslutningene blir i hovedsak fattet gjennom samarbeid med flere aktører innad på teamet, hvor de tilstreber å skape felles forståelse av situasjonen. I enkelte tilfeller er hendelsene imidlertid så åpenbare og rutinepregede at operatør håndterer de alene. Til syvende og sist er det allikevel vakt sjef og oppdragsleder som har ansvaret for beslutningene. I all hovedsak tolket jeg det slik at de – på måten de monitorerte og kontrollerte utførelsen – var seg bevisst denne rollen.

6.2 Konklusjoner og utfordringer

Arbeidet med denne oppgaven har vært en krevende, men allikevel en spennende og lærerik prosess. Egen rolle og nærhet til etaten har bidratt til å gi meg visse inngangsverdier til avhandlingen. Jeg har forsøkt å være bevisst på min egen forkunnskap, og ikke latt dette påvirke i negativ forstand. Jeg mener at denne

kjennskapen har gitt meg innsikter som skaper en dypere forståelse av temaet. Jeg har hele tiden forsøkt å ikke være forutinntatt og preget av egne antagelser.

For å bygge videre på denne avhandlingens tema kunne det vært interessant å forske videre på teamets egenskaper og funksjon, for å få en dypere forståelse av hvor stor betydning det har for beslutningenes kvalitet. Videre ville det også vært interessant å forske på om det er behov for endring i myndighet og ansvar hos brannvesenet, om de skal endres og få en organisering som er mer lik politiet er ofte oppe til diskusjon. Dette innebærer i tilfelle at vaksjef hos brannvesenet får mye mer ansvar og formell ledelse på operativt nivå, og ikke bare inneha en rolle med ansvar for koordinering og ressursoversikt. Min erfaring er at vaksjef innehar mye kunnskap, og brannvesenet kan være tjent med en organisering med en ledelse som er mer distansert fra selve hendelsen og som kan sitte med en overordnet oversikt.

Risikovurdering kunne i større grad vært innlemmet som et element i denne avhandlingen, men dette er noe jeg bevisst har valgt å ikke ta med. Bakgrunnen for dette valget er at dette ville kunne gitt en annen vinkling på avhandlingen enn hva som var formålet

Ved gjennomføringen av dette prosjektet er som nevnt ikke samlokaliseringen av de to sentralene startet, som et ledd i nærpelitireformen startet (Prop. 61 LS (2014-2015), 2015). Å utføre den samme studien på et senere tidspunkt, etter denne samlokaliseringen kunne vært interessant. Dette kunne resultert i andre funn om hvordan informasjon deles og oppdrag iverksettes.

Avhandlingens bidrag i et samfunnsvitenskapelig og organisasjons- og ledelsesteoretisk perspektiv mener jeg er belyst gjennom å vise hvilken relevans en velfungerende ledelse av en nødetatssentral har for den daglige beredskapen ved både små og store hendelser.

7 Litteraturliste

- Brun, W. & Kobbeltvedt, T. (2006). Beslutningstaking i operative situasjoner. I J. Eid & B. H. Johnsen (Red.), *Operativ Psykologi* (2. utg., s. 155-179). Bergen: Fagbokforlaget.
- Brunsson, K. & Brunsson, N. (2015). *Beslutninger* (1. utg.). Oslo: Cappelen Damm AS.
- DSB. (2013). Nasjonalt sambandsreglement for brann- og redningsvesenet
- Enderud, H. (2003). *Beslutninger i organisasjoner - i adfærdsteoretisk perspektiv*. Fredriksberg: Forlaget Samfundslitteratur.
- Engen, O. A. H., Kruke, B. I., Lindøe, P. H., Olsen, K. H., Olsen, O. E. & Pettersen, K. A. (2016). *Perspektiver på samfunnssikkerhet* (1. utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Eriksen, J. (2017). *Krise og beredskapsledelse* (2. utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Fangen, K. (2010). *Deltagende Observasjon* (2. utg.). Oslo: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Flaa, P., Hofoss, D., Holmer-Hoven, F., Medhus, T. & Rønning, R. (2000). *Beslutningsteori og beslutningsmodeller* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Forskrift om organisering og dimensjonering av brannvesenet (FOR-2002-06-26-729). (2002). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2002-06-26-729/>
- Hammersley, M. & Atkinson, P. (2006). *Feltmetodikk* (4. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS.
- Hauge, L. S. & Haga, S. (2014). *Handling, valg og ansvar. Etikk og menneskesyn i historisk perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnsen, B. H. & Eid, J. (2006). Samhandling i operative team. I J. Eid & B. H. Johnsen (Red.), *Operativ Psykologi* (2. utg., s. 298-313). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kahneman, D. (2012). *Tenke, fort og langsomt*. Oslo: Pax Forlag.
- Klein, G. (1999). *Sources of Power. How People Make Decisions*. USA: Massachusetts Institute of Technology.
- March, J. G. (1994). *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. New York: The Free Press.
- Merriam, S. B. & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research. A guide to design and implementation* (4. utg.). USA: Jossey-Bass.
- NESH. (2006). Hentet 22.05.18 2018 fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Generelle-forskningsetiske-retningslinjer/>
- NOU 2013:9. (2013). *Ett politi - rustet til å møte fremtidens utfordringer*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet.
- Olsen, V. S. (2017). Litteraturgjennomgang. Høgskolen i Østfold.

- Olsen, V. S. (2018). Prosjektskisse. Høgskolen i Østfold.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3. utg.). United States of America: Sage Publications.
- Politidirektoratet. (2011). *Politiets beredskapssystem del 1 (PBS1) Håndbok i krisehåndtering*. Oslo: Politidirektoratet.
- Politidirektoratet. (2014). Prioritetsmatrise. I.
- Prop. 61 LS (2014-2015). (2015). *Endringer i politiloven mv. (trygget i hverdagen - nærpolitireformen)*. Oslo: Regjeringen Solberg: Justis- og beredskapsdepartementet.
- Rosen, M. A., Salas, E., Lyons, R. & Fiore, S. M. (2008). Expertise and Naturalistic Decision Making in Organizations: Mechanisms of Effective Decision Making. I G. P. Hodgkinson & W. H. Starbuck (Red.), *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*. New York: Oxford University Press.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organisations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the Unexpected* (2. utg.). San Francisco: Jossey-Bass

8 Vedlegg

Vedlegg 1: Samtykkeskjema til deltakelse

Vedlegg 2: Godkjenning fra NSD

Vedlegg 3: Godkjenning fra POD

Vedlegg 4: Godkjenning fra OBRE

Vedlegg 5: Politiets prioritetsmatrise

VEDLEGG 1:

Vil du delta i forskningsprosjektet?

”Beslutninger i akutte og tidskritiske situasjoner – hvordan fattes beslutninger ved en 110 og 112 sentral?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å studere hvordan beslutninger fattes i situasjoner som kan være preget av usikkerhet og lite informasjon. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet er en masteroppgave i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold, avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag.

Formålet med prosjektet er å studere hvordan beslutninger fattes i situasjoner som kan være preget av usikkerhet og lite informasjon. Sentrale forskningsspørsmål i studien vil være hvordan man danner situasjonsforståelsen, hvordan man velger den aktuelle løsningen, og på hvilken måte beslutningen blir formidlet.

Det er ikke min intensjon å vurdere kvaliteten på selve beslutningen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Prosjektansvarlig og student er Vigdis Sjøvik Olsen, tlf 99442584.

Veileder for prosjektet er førsteamanuensis ved Høgskolen i Østfold Jan Moren, tlf.: 69215231.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Deltagerne er valgt ut på bakgrunn av deres stilling som operasjonsleder eller oppdragsleder hos politiet og vakt sjef hos brannvesenet, ved henholdsvis Oslo politidistrikt og Oslo brann og redningsetat. Deltagelse er avklart med og godkjent av arbeidsgiver i forkant. Undertegnende har fått din kontaktinformasjon av din arbeidsgiver. Arbeidsgiver har plukket ut deg som en aktuell kandidat til å bli spurt, på bakgrunn av din stilling og dine arbeidsoppgaver i etaten.

Hva innebærer det for deg å delta?

Datainnsamlingen vil foregå ved hjelp av deltagende observasjon, hvor jeg vil være tilstede på arbeidsplassen og observere hvordan beslutningsprosessen foregår. Antall vakter jeg vil følge, vil avhenge av hvor mange aktuelle hendelser som inntreffer.

I etterkant av relevante situasjoner vil det kunne være aktuelt med et kort intervju for å utdype tanker og vurderinger hos beslutningstaker. Tema som vil være aktuelle er situasjonsforståelse, vurderinger og tanker underveis i prosessen og iverksettelse av beslutningen.

Jeg vil ta notater underveis i observasjonene og et eventuelt intervju vil utføres med lydopptak.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det vil kun samles personopplysninger som navn, epostadresse og telefonnummer, og dette er det kun undertegnede som har tilgang til. Disse opplysningene sammen med koblingen til innsamlet data, vil oppbevares nedlåst i safe. Dette vil ikke publiseres i masteroppgaven deltakere vil ikke kunne gjenkjennes i masteroppgaven.

Eventuelle lydopptak og notater vil oppbevares på privat pc med passord.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen 01.06.2019. Alle personopplysninger, notater og lydopptak vil makuleres ved prosjektets slutt.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Østfold, har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Vigdis Sjøvik Olsen, tlf 99442584 eller epost vsjovik@gmail.com
- Høgskolen i Østfold ved Jan Moren. Tlf 6921523 eller epost jan.moren@hiof.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Mvh

Vigdis Sjøvik Olsen

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Beslutninger i akutte og tidskritiske situasjoner*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i observasjon
- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 01.06.2019

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

VEDLEGG 2:



Jan Moren
Remmen
1757 HALDEN

Vår dato: 04.07.2018

Vår ref: 60996 / 3 / TAL

Deres dato:

Deres ref:

Vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning § 31

Personvernombudet for forskning viser til meldeskjema mottatt 04.06.2018 for prosjektet:

60996	<i>Masteroppgave; beslutninger i akutte og tidskrisiske situasjoner</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Østfold, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Jan Moren</i>
<i>Student</i>	<i>Vigdis Sjøvik Olsen</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon finner vi at prosjektet er meldepliktig og at personopplysningene som blir samlet inn i dette prosjektet er regulert av personopplysningsloven § 31. På den neste siden er vår vurdering av prosjektopplegget slik det er meldt til oss. Du kan nå gå i gang med å behandle personopplysninger.

Vilkår for vår anbefaling

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon
- vår prosjektvurdering, se side 2
- eventuell korrespondanse med oss

Vi forutsetter at du ikke innhenter sensitive personopplysninger.

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 01.06.2019 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av

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

personopplysninger.

Se våre nettsider eller ta kontakt dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Dag Kiberg

Trine Anikken Larsen

Kontaktperson: Trine Anikken Larsen tlf: 55 58 83 97 / Trine.Larsen@nsd.no

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Vigdis Sjøvik Olsen, vsjovik@gmail.com



GODKJENNING FRA ANDRE INSTANSER

Det er oppgitt i meldeskjema at det skal søkes godkjenning fra Politidirektoratet og Oslo Brann- og redningssetat. I e-post datert 02.07.18 er det oppgitt at instansene er søkt, men at svar på søknadene foreløpig ikke foreligger. Personvernombudet legger til grunn at prosjektet ikke igangsettes før POD og OBRE har gitt sine tillatelser for gjennomføring av prosjektet. Vi ber om at du sender svar fra disse instansene til personvernombudet@nsd.no så snart dette foreligger.

DELTAKENDE OBSERVASJON

I meldeskjemaet er det krysset av for at personopplysninger skal samles inn ved deltakende observasjon. I e-post datert 02.07.18 oppgis det at observasjon vil foregå i operasjonssentralen til politiet og nødmeldingssentralen til brannvesenet for å observere henholdsvis operasjonsleder og vaktstjef i hvordan de foretar beslutninger i aktuelle oppdrag. Det skal ikke gjøres digitale opptak av observasjonene, men det skal noteres på PC eller papir underveis. Personvernombudet legger til grunn at det informeres og innhentes samtykke fra dem som observeres, dersom det skal registreres personidentifiserende opplysninger fra observasjon.

INFORMASJON OG SAMTYKKE - INNFØRING AV NY PERSONVERNLOVGIVNING

Det er opplyst i meldeskjema at utvalget vil motta skriftlig og muntlig informasjon om prosjektet, og samtykke skriftlig til å delta. Vår vurdering er at informasjonsskrivet til utvalget er godt utformet, men ber om at dato for prosjektslutt tilføyes i informasjonsskrivet. Det reviderte informasjonsskrivet sendes til personvernombudet@nsd.no. Husk å oppgi prosjektnummer. Prosjektet kan deretter starte.

Vi vil også informere om at det i løpet av 2018 vil ny personopplysningslov med skjerpede krav til informasjon og samtykke. På grunn av prosjektets varighet oppfordrer personvernombudet at det gjøres enkelte tilføyinger i informasjonsskrivet for å imøtekomme disse endringene:

- at samtykke er det lovlige behandlingsgrunnlaget for behandling av personopplysninger
- hvilke typer opplysninger som innhentes
- hvem som skal ha tilgang til personopplysninger, og hvilke opplysninger de får tilgang til
- hvilke tiltak dere gjør for å sikre at ikke uvedkommende får tilgang til personopplysningene
- kontaktopplysninger til institusjonens personvernombud (personvernombudet@nsd.no, +47 55 58 21 17)
- deltakernes rettigheter, herunder rett til innsyn i hvilke opplysninger som er registrert om deltakeren, rett til å få slettet eller rettet de opplysningene som er registrert, eventuelt motsette seg at opplysningene registreres, rett til å få utlevert en kopi av opplysningene som er registrert (dataportabilitet), samt rett til å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet angående behandlingen av personopplysninger.

På våre nettsider finnes en ny mal for informasjonsskriv vi anbefaler at det tas utgangspunkt i:

http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/informasjon_samtykke/informere_om.html

INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet forutsetter at du behandler alle data i tråd med Høgskolen i Østfold sine retningslinjer for datahåndtering og informasjonssikkerhet. Vi legger til grunn at bruk av mobil lagringsenhet er i samsvar med institusjonens retningslinjer.

PROSJEKTSLUTT

Prosjektslutt er oppgitt til 01.06.2019. Det fremgår av meldeskjema og informasjonsskriv at du vil anonymisere datamaterialet ved prosjektslutt. Anonymisering innebærer vanligvis å:

- slette direkte identifiserbare opplysninger som navn, fødselsnummer, koblingsnøkkel
- slette eller omskrive/gruppere indirekte identifiserbare opplysninger som bosted/arbeidssted, alder, kjønn

For en utdypende beskrivelse av anonymisering av personopplysninger, se Datatilsynets veileder:

<https://www.datatilsynet.no/globalassets/global/regeilverk-skjema/veiledere/anonymisering-veileder-041115.pdf>

VEDLEGG 3:



POLITIET
POLITIDIREKTORATET

Vigdis Sjøvik Olsen
Solheimrabben 8
1654 SELLEBAKK

NATIONAL POLICE DIRECTORATE

Deres referanse:

Vår referanse:
201802510-3 501

Sted, Dato
Oslo, 31.07.2018

**SØKNAD OM FRITAK FRA TAUSHETSPLIKT – MASTEROPPGAVE –
BESLUTNINGER I AKUTTE OG TIDSKRITISKE SITUASJONER HOS POLITIET
OG BRANNVESENET I OSLO**

Politidirektoratet viser til søknad av 30.05.2018. Søknaden har vært behandlet av Politifagavdelingen (ved juridisk forvaltningsseksjon) samt Beredskapsavdelingen i Politidirektoratet.

Det vises til at søker Vigdis Sjøvik Olsen er ansatt som oppdragsleder ved operasjonssentralen i Øst politidistrikt. Olsen er videre student ved Høgskolen i Østfold og tar mastergrad i organisasjon og ledelse. Olsen søker i denne forbindelse om tillatelse til å studere hvordan beslutninger fattes ved en 110 og 112 sentral.

Veileder er førsteamanuensis v/Høgskolen i Østfold Jan Moren.

Fra søknaden hitsettes videre om formålet:

"Bakgrunn og formål

Prosjektet er en masteroppgave i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold, avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag.

Tema for oppgaven er : "Beslutninger i akutte og tidskritiske situasjoner - hvordan fattes beslutninger ved en 110 og 112 sentral?"

Formålet med prosjektet er å studere hvordan beslutninger fattes i situasjoner som kan være preget av usikkerhet og lite informasjon. Det er ikke min intensjon å vurdere kvaliteten på selve beslutningen, kun prosessen rundt hvordan man velger den aktuelle løsningen. Deltagerne vil velges ut på bakgrunn av deres stilling som operasjonsleder hos politiet eller vaktstjef hos brannvesenet.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Datainnsamlingen vil foregå ved hjelp av deltagende observasjon, hvor jeg vil være tilstede på arbeidsplassen og observere hvordan beslutningsprosessen foregår. I etterkant av relevante situasjoner vil det kunne være aktuelt med et kort intervju for å utdype tanker og vurderinger

Politidirektoratet

Post: Postboks 8051 Dep., 0031 Oslo
Besøk: Fridtjof Nansens vei 14/16

Tlf: 23 36 41 00
Faks: 23 36 42 96
E-post: politidirektoratet@politiet.no

Org. nr.: 982 531 950 mva
Giro:
www.polti.no

hos beslutningstaker. Tema som vil være aktuelle er situasjonsforståelse, vurderinger og tanker underveis i prosessen og iverksettelse av beslutningen. Jeg vil ta notater underveis i observasjonene og intervju vil utføres med lydopptak.

Innhenting og behandling av informasjon

Gjennom prosjektet vil det ikke samles inn informasjon fra personer som politiet eller brannvesenet kommer i kontakt med. Det vil kun samles personopplysninger om operasjonsleder og vaktstjef som deltar i studien, men dette vil anonymiseres i studien slik at personer ikke kan kjennes igjen. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil kun samles personopplysninger som navn, epostadresse og telefonnummer, og dette er det kun undertegnede som har tilgang til. Disse opplysningene sammen med koblingen til innsamlet data, vil oppbevares nedlåst i safe. Dette vil ikke publiseres i masteroppgaven og vil makuleres etter prosjektets slutt. Lydopptak og notater vil oppbevares på privat pc med passord, og vil også makuleres ved prosjektets slutt. I aktuelle hendelser som åpenbart berører informasjon av sikkerhetsgradert karakter, som for eksempel taktiske vurderinger og informasjon om objektsikring, vil denne informasjonen utelates eller hendelsen i sin helhet utelates."

* * *

Politidirektoratet har vurdert saken i forhold til innsyn i person- og saksopplysninger, jf. politiregisterloven § 23 første ledd samt i forhold til politiets operative virksomhet og organiseringen av dette og sikkerhetsmessige aspektet m.v. i politiregisterloven § 23 andre ledd, jf. § 33.

"§ 23. Omfanget av taushetsplikten

Enhver som er ansatt i eller utfører tjeneste eller arbeid for politiet eller påtalemyndigheten, plikter å hindre at andre får adgang eller kjennskap til det han i forbindelse med tjenesten eller arbeidet får vite om

1. noens personlige forhold, eller
2. tekniske innretninger og fremgangsmåter samt drifts- eller forretningsforhold som det vil være av konkurransemessig betydning å hemmeligholde av hensyn til den opplysningen angår.

Taushetsplikten gjelder også for opplysninger som det ut fra hensynet til etterforskningen i den enkelte sak, hensynet til spanings- og etterretningsvirksomheten eller hensynet til politiets operative virksomhet og organiseringen av denne er nødvendig å holde hemmelig.

Begrensningene i taushetsplikten i § 22 og §§ 24 til 34 kommer bare til anvendelse så langt de passer.

Taushetsplikten gjelder også etter at vedkommende har avsluttet tjenesten eller arbeidet. Opplysninger som nevnt i paragrafen her kan heller ikke utnyttes i egen virksomhet eller i tjeneste eller arbeid for andre.

Taushetsplikten gjelder også overfor andre i politiet og påtalemyndigheten, med mindre § 21 kommer til anvendelse.

For taushetsplikt i tilknytning til kommunikasjonsskontroll gjelder straffeprosessloven kapittel 16a."

"§ 33. Taushetsplikt ved forskning

Når det finnes rimelig og ikke medfører uforholdsmessig ulempe for andre interesser, kan det bestemmes at opplysninger i det enkelte tilfelle gis til bruk for forskning, uten hinder av taushetsplikten i § 23.

I straffesaker treffes beslutning etter første ledd av riksadvokaten og for øvrig av Politidirektoratet, eller av Justisdepartementet for så vidt gjelder opplysninger i saker som behandles av Politiets sikkerhetstjeneste. Bestemmelsene i forvaltningsloven § 13d annet og tredje ledd og § 13e kommer til anvendelse så langt de passer."

Politidirektoratet viser til at mastergradsstudenten ikke vil samle inn, lagre eller skrive ut personopplysninger, og at slik data dermed heller ikke skal registreres. Videre vises det til at eventuelle personopplysninger som f.eks. blir overhørt ved en observasjon, ikke skal nedtegnes. I de saker Politidirektoratet mener det klart kan gjøres unntak fra taushetsplikten er det ikke nødvendig med en rådsbehandling av søknaden, jf. forvaltningsforskriften § 9, 2. ledd. Politidirektoratet anser prosjektet for å ha en samfunnsnytte. Gitt det ovennevnte kan ikke Politidirektoratet se at det foreligger skranke for innsynskravet i forhold til § 23 første ledd.

Når det gjelder taushetsplikten etter § 23 andre ledd vil denne omfatte konkrete faktaopplysninger om samarbeid operativt/taktisk og beredskapsmessig som vil kunne avdekke forebyggende tiltak, planer og operative og taktiske innsatsmekanismer og løsninger. Dette er kritisk sensitiv informasjon som direktoratet ikke fritar fra taushetsplikten for. Derimot når det gjelder mer generelle opplysninger om hvordan en samarbeider, planlegger, øver og liknende, hvilke samarbeidsparter som er relevante på hvilke områder osv, vil dette ikke være underlagt taushetsplikten og noe søkeren kan spørre og motta opplysninger om.

En frigivelse av informasjon kan medføre at politiet mister kontroll over informasjon som er av betydning for politiets evne til å løse sine oppdrag. Hvordan informasjon fra prosjektet skal håndteres og brukes helt konkret vil således være av stor betydning for politiet.

Når det gjelder sensitivitet til opplysningene som vil inngå i forskningsprosjektet antas disse ikke å være sikkerhetsgradert etter sikkerhetsloven. Det gis under ingen omstendighet innsyn i sikkerhetsgradert informasjon.

Politidirektoratet er av beredskapsmessige hensyn meget restriktiv med hensyn til å frigi taushetsbelagt informasjon som er taushetsbelagt av politioperative grunner, særlig når det gjelder politiets oppdragsløsning, taktikk mv. Hvor et viktig spørsmål også er om frigivelse av informasjon kan medføre at politiet mister kontroll over informasjon som er av betydning for politiets evne til å løse sine oppdrag.

Politidirektoratet finner det allikevel politifaglig formålstjenlig å innvilge søknaden. Samtidig som det opparbeides empiri og kunnskap vedrørende fagfeltet er det også grunn til å anta at deler av resultatene kan ha verdi for norsk politi og brannvesen.

Det er Politidirektoratets vurdering at studenten kan gis adgang til å gjennomføre prosjektet.

* * *

Direktoratet viser til at det må sikres at politiet ikke mister kontrollen over informasjon som er av betydning for politiets evne til å løse sine oppdrag. Av samme grunn bør det materiale som

skal publiseres forelegges POD (v/Beredskapsavdelingen) for vurdering av om taushetspliktsregler iakttas, jf. det som er sagt ovenfor.

Direktoratet vil presisere at masterstudenten må selv også underveis vurdere egne funn opp mot bestemmelsen og kontakte direktoratet dersom det er uklart om noen av opplysningene som blir gitt vil kunne komme i strid med bestemmelsen og/eller tillatelsen.

Direktoratet tar forbehold om uttalelse fra NSD.

Politidirektoratets samtykke er videre betinget av at gjennomføringen av prosjektet skjer uten overlevering av taushetsbelagt persondata til forskeren og uten nedtegning av personopplysninger fra observasjoner. Videre forutsetter Politidirektoratet at all innsamling, oppbevaring og bruk av opplysninger skjer på en faglig forsvarlig måte, og at det ikke finnes personidentifiserende opplysninger, eller eventuelle sikkerhetsmessige og beredskapsmessige opplysninger POD ikke har godkjent, i det publiserte materialet. Søker og andre som får tilgang til opplysningene må undertegne en taushetserklæring. Det vises ellers til reglene om forskeres taushetsplikt, jf. forvaltningsloven § 13 e.

Videre er samtykket betinget av at alle respondentene samt ledere gjøres kjent med det nærværende brev og dets vilkår. Deltakelse og gjennomføring skjer etter samtykke fra ledelsen i politidistriktet.

Direktoratet forutsetter at innsynet legges opp på en slik måte at alle involverte er bevisst på skrankene for taushetsplikten.

Med hilsen


Heidi Toward
Seniorrådgiver

Kopi til
vsjovik@gmail.com

VEDLEGG 4:



Oslo kommune
Brann- og redningsetaten

Vigdis Sjøvik Olsen
99442584

Lysaker 9.10.2018

Oslo brann- og redningsetat
110 sentralen
Strandveien 17
1366 Lysaker

Vår referanse: Hans Kristian Steen

Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjekt

Viser til mottatt forespørsel om forskning i 110 sentralen.

"Beslutninger i akutte og tidskritiske situasjoner – hvordan fattes beslutninger ved en 110 og 112 sentral?"

Oslo brann- og redningsetat stiller seg positive til forespørselen, og godkjenner at 110 sentralen brukes til dette formålet, med de forutsetningene som ligger i forespørselen.

Vigdis Sjøvik Olsen kontakter selv vaktkommandørene, og det er opp til dem selv, om de ønsker å delta. Det er også til en hver tid vaktkommandøren som har kommandoen i 110 sentralen.

Med vennlig hilsen

Hans Kristian Steen

Fungerende seksjonsleder 110



Brann- og redningsetaten
www.bre.oslo.kommune.no
postmottak@bre.oslo.kommune.no
Tlf: 02 180

Postadresse:
Arne Garborgs plass 1
0179 Oslo

Besøksadresse:
Arne Garborgs plass 1
Inngang fra Grubbegata

Organisasjonsnr.
876 820 102
Bankgiro
1315.01.01284

VEDLEGG 5:

