



# Ledelse av frivillige i beredskap - Hva foregår i teltet?

En studie av frivillige i en redningsaksjon

---

Hannah Hansen Dalen og Henriette Korneliussen Tveitan

Masteroppgave i offentlig administrasjon og styring, OAS5900

OsloMet - Storbyuniversitetet

Handelshøyskolen - fakultet for samfunnsvitenskap

## Forord

Ideen til denne masteroppgaven slo rot tidlig høst 2021, etter at inspirasjon til tema frivillighet og beredskap dukket opp under et av prosjektene i forbindelse med studiet. Vi opplevde frivillighet innenfor redningsaksjoner som noe sterkt og rørende, samtidig som det var et spennende tema å utforske mer. Ledelse er et tema vi begge har hatt interesse for fra starten av studietiden. Fra starten av oppgaven frem til ferdigstillelse har oppgavens form og retning blitt endret flere ganger i samsvar med vår forståelse for feltet har modnet. Prosessen har båret preg både av glede, frustrasjon, ivrighet og stå-på-vilje. Nå er vi begge takknemlige og stolte for innleveringen av vår masteroppgave.

Vi vil gjerne takke vår veileder Marte Slagsvold Winsvold for tilbakemeldinger, veiviser og støtte underveis i oppgaven. Dette har vært verdifulle tilbakemeldinger. Videre ønsker vi å gi en takk til alle rundt oss som har støttet oss, hatt troen og gitt motiverende ord når det har vært nødvendig. Dette har vært venner, medstudenter, kolleger og familie.

Vi vil også rette en stor takk til alle informantene som har vært med å bidra til gjennomføringen av denne oppgaven. Det hadde ikke vært mulig uten dem. Intervjuene var både givende og rørende, og vi er takknemlig for å ha fått muligheten til å lytte til erfaringer og innblikk informantene har gitt oss. Det er inspirerende å snakke med så mange som hjelper andre mennesker under vanskelige og ekstreme forhold.

Vi vil utdype vår sterkeste og dypeste medfølelse til alle pårørende og berørte av ulykken i Kvam.

Hannah Hansen Dalen og Henriette Korneliussen Tveitan  
Oslo, 16. mai 2022

## Sammendrag

Nødetatene fikk en melding om en savnet båt i Tokagjelselva i Kvam 24. oktober 2021. Tre personer og en hund hadde forsøkt å krysse en elv med båt, men ikke kommet seg over grunnet kraftig strøm. Redningstjenesten ble tilkalt, og enorme ressurser med nødetater og frivillige ble satt inn for å bistå i søk-og redningsaksjonen.

Det finnes ulike studier om frivillighet i Norge, men få har studert frivillige i beredskap og temaet ledelse. Vi ønsker å undersøke hvordan ledelse overfor de frivillige blir utøvd og sette søkelys på hvilke betingelser som bidrar til effektiv ledelse under en redningsaksjon.

Utgangspunktet blir redningsaksjonen i Kvam, med følgende problemstilling: *“Hvilke betingelser er viktige for effektiv ledelse under en redningsaksjon?”*. Bakgrunnen for studien er tidligere forskning om frivillige i beredskap og teori om ledelse under ekstreme hendelser og om samarbeid mellom autonome aktører. Vi har gjennomført mediesøk, og vi har intervjuet informanter som var med på redningsaksjonen i Kvam.

Studien vår viser at ulike faktorer som tid, konsekvenser, nærhet, trussel, psykologiske-, sosiale- og organisatoriske ressurser og kompleksitet vil påvirke hvor ekstrem hendelsen oppfattes og dermed hva slags type ledelse som vil være hensiktsmessig under en redningsaksjon. Betingelsene som er viktig for effektiv ledelse under en slik redningsaksjon er høy tillit, høy kompetanse, godt samarbeid, god informasjonsflyt og adaptiv og situasjonsbetinget ledelsesstil. Ledelse under en redningsaksjon viser seg å være kompleks på den måten at de ulike aktørene i stor grad kun møtes under redningsaksjoner, og at alle redningsaksjoner er ulike i forhold til trekk ved hendelsen og aktører. Derfor fremstår høy tillit som spesielt viktig for effektiv ledelse under en redningsaksjon der det er komplekse forhold og høy kompetanse hos aktørene.

## Abstract

The emergency services received a report of a missing boat in the Tokagjelselva in Kvam on October 24th, 2021. Three people and a dog had tried to cross the river by boat but failed due to strong currents. The rescue service was called and enormous resources with emergency services and volunteers were deployed to assist in the search and rescue operation.

There are various studies on volunteering in Norway but little within volunteers in emergency preparedness and the topic of management. We want to investigate how leadership towards volunteers is exercised and shed light on the conditions that contribute to effective leadership during a rescue operation. The starting point will be the rescue operation in Kvam, with the following problem: "*What conditions are important for effective management during a rescue operation?*". The background for the study is previous research on volunteers in emergency preparedness and theory of leadership during extreme events and cooperation between autonomous actors. We have conducted media searches and interviews of informants who took part in this rescue operation in Kvam.

The thesis contributes to research on management of volunteers in emergency preparedness. The study shows that various factors such as time, consequences, proximity, threat, psychological, social, and organizational resources, and complexity will affect how extreme the incident is perceived and thus what type of management will be appropriate during a rescue operation. The conditions that are important for effective management are high trust, high competence, good cooperation, good information flow and adaptive and situational management style. Management during a rescue operation turns out to be complex in the form that the various actors largely only meet during rescue operations, and that all rescue operations are different in relation to the features of the incident and actors. Therefore, high trust is justified as particularly important for effective management where there are complex conditions and high competence among the actors. Furthermore, it could be interesting to take a deeper look into which leadership style is most prevalent in rescue operations or to compare management against a more theoretical hierarchical public enterprise.

## Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	5
2.0 Bakgrunn	8
2.1 Definisjoner	8
2.2 Det norske redningssystemet og samvirke	9
2.3 Redningsaksjonen i Kvam	11
3.0 Litteratur	12
3.1 Frivillighet	13
4.0 Teoretisk rammeverk	14
4.1 Ledelse under ekstreme hendelser	15
4.1.1 Dimensjoner ved ekstreme hendelser	16
4.1.2 Dempere og forsterkere	17
4.1.3 Adaptiv ledelse	18
4.2 Samarbeid mellom autonome aktører	20
4.3 Teoretisk utledet problemstillinger	22
5.0 Metode	23
5.1 Forskningsmetode	23
5.2 Case	23
5.3 Datainnsamling	24
5.3.1 Dokumentstudier	24
5.3.2 Dybdeintervjuer	25
5.3.3 Utvalg av aktører og informanter	25
5.4 Dataanalyse	28
5.5 Forskningens reliabilitet, validitet og generaliserbarhet	29
5.6 Forskningsetiske refleksjoner	31
6.0 Analyse/diskusjon og drøftelse	32
6.1 Problemstilling 1: Hvordan påvirker tid, konsekvenser, nærhet og trussel aktører under en redningsaksjon?	32
6.2 Problemstilling 2: Hvordan påvirker ressurser, tid og kompleksitet aktører under en redningsaksjon?	35
6.3 Problemstilling 3: Hvordan blir ledelse og samarbeid utøvd under en redningsaksjon?	40
6.4 Hvilke betingelser er viktige for effektiv ledelse under en redningsaksjon?	44
7.0 Avsluttende ord	49
7.1 Konklusjon	49
7.2 Implikasjoner	49
7.3 Videre forskning	51
8.0 Litteraturliste	52
9.0 Vedlegg	55
Vedlegg 1: intervjuguide	55
Vedlegg 2: Godkjenning fra NSD	57
Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeskjema	59

**Tabell- og figuroversikt**

Figur 1 – SAR-kjeden	10
Figur 2 – Typologi over ekstreme hendelser	15
Figur 3 – Modell over kollaborativt samarbeid	20
Tabell 1 – Oversikt over informanter	28

## 1.0 Innledning

Frivillighet har i lang tid vært en bærebjelke i det norske samfunn, og en stor andel av befolkning i Norge driver med en form for frivillighet, sammenlignet med andre land (Kraglund & Enjolras, 2017, s.11). Regjeringen ønsker å feire Norges dugnadsånd og har derfor satt 2022 som frivillighetens år (Meld. St. 10 (2018-2019)). Målet er økt deltagelse, mangfold og synlighet, og dette gjør oppgaven vår dagsaktuell. Det finnes ulike former for frivillighet med ulik hensikt, hvor en spesifikk del av frivilligheten er beredskapsarbeid. Beredskapsarbeid innebærer arbeid i nødsituasjoner som naturkatastrofer, eller menneskeskapte hendelser som ulykker (Meld. St. 10 (2016-2017), s. 50). I en beredskapssituasjon er Norge helt avhengig av frivillige da situasjoner kan kreve ressurser som myndighetene ikke innehar. Katastrofer kan inntreffe uforutsett, og de kan være langvarige. Klimaendringene øker sjansen for naturkatastrofer, som for eksempel ekstrem tørke, oversvømmelser og ismelting (Leigland, 2019). I skrivende stund ser vi også krigen i Ukraina som på kort tid har krevd mobilisering av store ressurser og påvirker store deler av Europa. Dette viser omfanget som frivillige kan stå overfor, og som krever forskning på de ulike områdene innenfor frivillighet.

Det har de siste årene vært økt oppmerksomhet på forskning rundt frivillighet, samtidig som mye av forskningen er på frivillighet i sin helhet. Det savnes derimot forskning når det kommer til ledelse av frivillige i beredskap. Søk- og redningsaksjoner kan foregå under ulike betingelser og varierer i større grad. Noen aksjoner krever kun nødetatene, hvor andre aksjoner kan kreve større mobilisering av ulike organisasjoner. God ledelse vil her være viktig for å koordinere alle de ulike ressursene som er involvert i en redningsaksjon. Det er ikke bare i Norge det finnes lite forskning på ledelse av beredskapsaksjoner, det mangler også forskning på ledelse under ekstreme hendelser på verdensbasis da det er få som ser på ulike hendelser der ledelse blir utøvd (Geier, 2016, s. 235). Under ekstreme hendelser vil ledere stå ovenfor helt andre utfordringer på grunn av ulike kontekstuelle faktorer, som gjør at man må ha evne til å kunne omstille seg og være klar for eventuelle endringer som kan forekomme enda raskere (Yukl, 2020, s. 74).

Med dette som bakgrunn ønsker vi å undersøke ledelse hvor i en spesifikk case med ulike aktører involvert. Vi mener at vi må se på situasjonsbetingelser ved hendelsen, fordi ulike

betingelser ved en situasjon vil kreve ulike former for ledelse, for at ledelse skal være mest effektiv. Ifølge Hannah, Uhl-bien, Avolio og Cavaretta (2009) kan ikke forskning på ledelse under ekstreme situasjoner generaliseres, fordi ulike betingelser vil være viktige i ulike aksjoner. I en søk- og redningsaksjon er det i utgangspunktet ulike aktører som samarbeider om samme mål. Noen aktører har ledelse over andre, for eksempel politiet over de frivillige. Her kan det tenkes at det oppstår utfordringer som kan påvirke effektiviteten til aksjonen. Derfor er det aktuelt å se på både ledelse og samarbeid i denne oppgaven. Vi ønsker å rette oppmerksomheten mot ledelse, hvor samarbeid kan påvirke hva slags ledelse som utøves. I lys av dette har vi kommet frem til følgende hovedproblemstilling:

***Hvilke betingelser er viktige for effektiv ledelse under en redningsaksjon?***

For å belyse problemstillingen har vi valgt ut søk- og redningsaksjonen i Kvam, hvor tre personer og en hund omkom. Vi har valgt denne aksjonen da den ligger nær i tid og var en omfattende aksjon med flere ulike aktører og vanskelige forhold. Vi kommer til å gjøre noen begrensninger i denne oppgaven. Redningsaksjonen i Kvam innebar ulike faser, hvor vi kun kommer til å se på responsfasen, og dermed ikke før-og-etterarbeidsfasen. Vi kommer også til å rette oppmerksomheten mot de mest sentrale aktørene som bidro under aksjonen: organiserte frivillige og politiet. Vi ønsker å fokusere på hvilke betingelser som vil påvirke ledelse under aksjoner, og vil derfor komme innom egenskaper ved leder, samarbeid og ulike ledelsesstiler. Oppgaven vil ikke trekke konklusjoner på generell basis når det kommer til ledelse, men vil peke på viktige faktorer og være et bidrag for videre forskning. For å svare på problemstillingen ønsker vi å dele opp spørsmålet i tre underproblemstillinger, som vil bli forklart nærmere under delkapittel 4.3. Underproblemstillingene er:

***Problemstilling 1: Hvordan påvirker tid, konsekvenser, nærhet og trussel aktører under en redningsaksjon?***

***Problemstilling 2: Hvordan påvirker ressurser, tid og kompleksitet aktører under en redningsaksjon?***

***Problemstilling 3: Hvordan blir ledelse og samarbeid utøvd under en redningsaksjon?***



Oppgaven vil begynne med en redegjørelse av det norske redningssystemet og valgt case. Videre vil vi gjennomgå nåværende litteratur på tema frivillighet i beredskap og teori som er relevant for å svare på problemstillingen. Deretter følger et kapittel om metode, og i et neste kapittel vil problemstillingene bli forsøkt besvart. I diskusjonskapitlet diskuterer vi implikasjoner av det vi har funnet og kommer med forslag til videre forskning.

## 2.0 Bakgrunn

I dette kapitlet vil vi redegjøre for bakgrunnen av tema og oppgavens case.

### 2.1 Definisjoner

#### *Effektiv ledelse*

Begrepet effektiv ledelse er brukt i vår problemstilling, og det er derfor hensiktsmessig å definere begrepet. Det finnes ulike måter å definere effektivitet på, samtidig som det er et vanskelig begrep å definere grunnet det er sjeldent en målbar enhet. Vi velger å bruke en bred definisjon på begrepet, og i denne oppgaven vil effektiv ledelse være knyttet til *god utnyttelse av tilgjengelige ressurser på en måte som bidrar til et gitt mål eller resultat*.

#### *Frivillige i beredskap*

Begrepet frivillighet blir definert som ikke-obligatorisk arbeid uten å få betalt (Frivillighetsnorge, 2022). Denne oppgaven vil vi ta utgangspunkt i frivillige i beredskap, som er en del av frivilligheten i Norge. Frivillige i beredskap kan defineres som frivillige som er med i søk og redningsoppdrag (Gjerde & Winsvold, 2016, s. 16).

#### *Aktører, følgere, ikke-leder og leder*

Oppgaven vil benytte ulike begreper for å skille personer som har ulike roller. Aktører vil være de ulike organisasjonene som blir nevnt, som politi og de frivillige organisasjonene. Følgere og ikke-leder vil være enkeltpersoner innenfor de ulike aktørgruppene, som ikke har roller som leder og som blir ledet. Leder vil være enkeltpersoner som har rollen som leder.

## 2.2 Det norske redningssystemet og samvirke

Det er den norske redningstjenesten som yter hjelp og redder mennesker fra skade og død. Overordnet er redningstjenesten bygget på fire grunnleggende prinsipper: samvirkeprinsippet, ansvarsprinsippet, prinsippet om integrert tjeneste og koordineringsprinsippet (Organisasjonsplan for redningstjeneste, 2015, kapittel 1, pkt. 1-4). Disse vil bli gjennomgått under.

Redningstjenesten er sammensatt av flere organisasjoner som ulike offentlige etater, private selskaper og frivillige hjelpeorganisasjoner, og er organisert etter samvirkeprinsippet (Organisasjonsplan for redningstjeneste, 2015, kapittel 2, pkt. 1-3). Her spiller de frivillige hjelpeorganisasjonene en stor rolle (Gjerde & Winsvold, 2016, s. 7). Samvirkeprinsippet pålegger virksomheter et ansvar om å sikre best mulig samarbeid mellom relevante aktører i arbeidet med beredskap og krisehåndtering (Instruks for dep. arbeid med samfunnssikkerhet mv., 2012, § 3). Bakgrunnen for organiseringen etter samvirkeprinsippet er at ingen enkeltaktører har ressurser eller kapasitet til å utføre alle oppgavene alene. Derfor går ulike aktører sammen for å løse et samfunnsproblem, som kan være både vanskelig å definere og løse (Klijn & Koppenjan, 2015, s. 16). Dette er autonome organisasjoner som går frivillig inn i et samarbeid, fordi de er gjensidig avhengighet fra hverandre. Fordelene ved samarbeidet er at risiko og tilgang på ressurser deles (Huxham & Vangen, 2005, s. 5). Her vil ansvarsprinsippet gjelde, hvor organisasjoner har ansvar for de oppgavene som de selv har til daglig, under en aksjon (Organisasjonsplan for redningstjeneste, 2015, kapittel 1, pkt. 1-4). Normalt sett består beredskapsarbeid av ulike faser: forberedelse, respons, gjenoppretting og læring. I de fleste fasene vil de ulike organisasjonene fortsatt være autonome og uten beslutningsmyndighet overfor hverandre, med unntak av responsfasen. Her er frivillige underlagt politiets instruksjoner (Gjerde & Winsvold, 2016, s. 21). Oppgaven vil ta utgangspunkt i responsfasen av beredskapsarbeidet. Modellen under belyser organiseringen og hierarkiet i det norske redningssystemet i en responsfase.

Figur 1. SAR-kjeden.



Kilde: Organisasjonsplan for redningstjenesten.

Overordnet har justis- og beredskapsdepartementet samordningsansvaret (Gjerde & Winsvold, 2016, s. 11). Under justis- og beredskapsdepartementet ligger hovedredningssentralen (HRS). Her finner vi den operative redningstjenesten. HRS leder og koordinerer alle ulike typer redningsoppdrag, både i sjø, på land og i luft. Bakgrunnen for dette er prinsippet om en integrert tjeneste og koordineringsprinsippet, hvor alt skal koordineres ut ifra samme sted (Organisasjonsplan for redningstjeneste, 2015, kapittel 1, pkt. 1-4.). Normalt er det HRS som koordinerer luft- og sjøredningsaksjoner. Ved aksjoner på land delegeres ledelsen til lokale redningssentraler (LRS), som i praksis er det lokale politidistriktet (Organisasjonsplan for redningstjeneste, 2015, kapittel 2, pkt. 2-1). Videre er det politiets innsatsledere som har ordremyndighet over innsatsstyrkene ved en aksjon på land. Oppgavene til innsatsleder er å organisere, koordinere og lede arbeidet ved en aksjon. Dette innebærer å organisere en kommandosentral (KO) ved en hendelse eller aksjon. Her vil informasjon og innsats fra de ulike etatene samles, i tillegg til aksjonsledere fra de frivillige organisasjoner som er med på den enkelte aksjon. I KO vil informasjon om aksjonen, hendelsesforløpet, ulike oppgaver, funn eller områder for søk bli gjennomgått og denne informasjonen vil videre bli formidlet oppover i kjeden til LRS og HRS. I tillegg vil aksjonsleder videreformidle instruksjoner til de frivillige (Gjerde & Winsvold, 2016, s. 15-16). Politiets innsatsleder er øverste leder på en aksjon, men leder ikke brannvesen eller helsetjenesten sin innsats.

De frivillige blir kalt ut på rundt 26% av alle redningsaksjoner per år (Gjerde & Winsvold, 2017, s. 16). Det er hovedredningsentralen som godkjenner om frivillige organisasjoner skal tilkalles. Om dette blir godkjent er det den enkelte lokale redningsentralen som tilkaller de ulike frivillige organisasjonene. De ulike frivillige organisasjonene kan bidra med ulik kapasitet, kompetanse og ressurser, alt etter hva det er behov for i de aktuelle søk- og redningsoppdraget. Hvilke av de frivillige organisasjonene som blir utkalt er som nevnt opp til HRS, men som utgangspunkt bruker de organisasjonene som er organisert under paraplyorganisasjonen Frivillige Organisasjoners Redningsfaglige Forum, kalt FORF. FORF er et samarbeidsorgan for flere ulike frivillige organisasjoner. Medlemmene i FORF er NAKs flytjeneste, Norske redningshunder, Norsk Folkehjelp Sanitet, Norsk Grotteforbund, Norsk Radio Relæ Liga, Speidernes Beredskapsgruppe og Røde Kors Hjelpekorps (FORF, 2022). De frivillige organisasjonene er gjennom FORF direkte inkludert som en del av staten sin beredskapsevne (Gjerde & Winsvold, 2016, s. 16).

### **2.3 Redningsaksjonen i Kvam**

Søndag kveld den 24. oktober 2021 fikk nødetatene en melding om at en båt i Tokagjelselva i Kvam var savnet. Ved et fjellvann ved Kvamskogen skulle tre personer og en hund krysse et smalt stykke av vannet, for å komme til en hytte. Personene var sjøvante og hadde krysset partiet flere ganger tidligere. En person med relasjon til de savnede hadde meldt inn båten som savnet, ettersom personen mistet båten av synet da personen sto på land. Politiet fryktet at båten hadde blitt ført ned elven grunnet kraftig strøm. Elven endte ved en foss med fritt fall på 15 meter. En stor redningsaksjon ble satt i gang, som endte med å vare i over en uke (Haugsbø et al., 2021).

Redningsaksjonen var kompleks, og det ble satt inn store styrker for å bistå i søk- og redningsarbeidet. Utover den første natten passerte antall involvert i søket over 50 personer. Selve redningsaksjonen var svært krevende grunnet vær, vannstand og terreng, som førte til endringer i redningsarbeidet underveis. Luftambulans og redningshelikopter måtte utover kvelden snu grunnet vanskelige flyforhold, og brannvesenets spesialstyrker måtte returnere i løpet av natten. Det ble satt inn observasjonsposter på bruene langs elven, og et lite og begrenset søk ble gjort nærmere elven frem til mandag morgen. Når det ble mer lys utover

mandagen ankom Elveredningsgruppen i Røde Kors Hjelpekorps fra Nordfjordeid, som er spesialister på å jobbe med strøelver, og droner ble også satt inn (Sætre, Sundvor & Ferguson, 2021). Båten og flere gjenstander ble funnet nedover i elven mandagen. Mandag kveld gikk søket formelt over til en ny fase, som var søk etter antatt omkomne. Grunnen var at det hadde gått såpass lang tid, med søk i de aktuelle områdene, og sannsynligheten for å finne overlevende var liten. Søket ble noe nedskalert grunnet mørket og sikkerheten til søkere. Søket fortsatte hele uken før første savnede personen ble funnet lørdag 30. oktober. Den andre personen ble funnet dagen etter, og den tredje ble funnet tirsdag 2. november. Alle dessverre omkomne, inkludert hunden.

Aktører som bistod i redningsaksjonen var blant annet politiet, brannvesen, sivilforsvaret, helsevesen, USAR, Alpine redningsgruppe, Røde Kors, Norsk Folkehjelp, Norske redningshunder og kommunen (Haugsbø et al., 2021). Politiet ga ros for innsatsen som ble gjort fra alle involverte. Vi vil i oppgaven fokusere på de frivillige aktørene som er med i organisasjonen FORF, Alpine redningsgrupper og politiet. Dette er fordi disse var med i redningsaksjonen over en lengre periode og samtidig gjorde disse aktørene størsteparten av det operative arbeidet. I tillegg er det metodiske begrensninger når det gjelder å finne informanter og ressursbruk som begrenser vår mulighet til å inkludere alle aktørene.

### **3.0 Litteratur**

Dette kapitlet vil ta for seg tidligere forskning på tema som er relevant for problemstillingen. Som nevnt innledningsvis er den norske redningstjenesten avhengig av de frivilliges innsats, og de frivillige legger ned et sted mellom 2 og 3 millioner timer med innsats per år. Til tross for dette er det lite forskning på frivillige innenfor beredskap (Kraglund & Enjolras, 2017, s. 75). Litteraturgjennomgangen sammen med teoriene i kapittel 4, vil være utgangspunktet for underproblemstillingene som senere vil utgjøre grunnlaget for videre diskusjon og svar på hovedproblemstillingen. Studiene nevnt nedenfor er viktig for vår oppgave da de innebærer komponenter innenfor ledelse som kan være relevant. Videre er det ingen av disse som studerer ledelse i søk- og beredskap systematisk.

### 3.1 Frivillighet

Det finnes ulike studier om frivillighet og samarbeid i Norge. En av studiene om bruk av frivillige i søk og redning viser hvordan frivillige i beredskap samarbeider med politiet (Gjerde & Winsvold, 2016). Undersøkelsen handler om hva de frivilliges rolle er i en søk- og redningsaksjon. Studien tar for seg to politidistrikt, henholdsvis Hordaland og Oslo. Studien viser at informanter fra både politiet og de frivillige organisasjonene understreker viktigheten av en tydelig rolleavklaring under aksjonene. Dette fører til trygghet og en enkel rollefordeling når aksjonen settes i gang (Gjerde & Winsvold, 2016, s. 23). Oppsummert fra informantene fra de frivillige organisasjonene er det lederstilen til politiet som i noen tilfeller kan kritiseres. Her skiller de frivillige mellom de “autoritære” og de mer “moderne” politifolkene. De beskriver de “autoritære” politifolkene som ikke åpne for innspill eller forslag og som vant til å jobbe i en kommandolinje. De mer “moderne” politifolkene er i større grad åpne for innspill, innvendinger eller forslag fra de frivillige. Dette kan noen ganger være en fordel ettersom de frivillige kan besitte lokalkunnskap om området der det skal søkes (Gjerde & Winsvold, 2016, s. 24).

De frivillige organisasjonene kritiserer seg selv for å være for opptatt med å få plass i ledelsen av et søk, KO. Informantene er enige om at et for stort KO vil være mindre effektivt og kunne skape forsinkelser, selv om informantene fra politiet mener at KO stort sett ikke blir for stort. Videre har en omorganisering i politiet bidratt til at innsatsledere er mer spesialisert og blir fordelt utover sitt eget fagfelt (Gjerde & Winsvold, 2016, s. 25). Dette har også skapt andre ringvirkninger som at innsatslederne kjenner til de operative lederne i de organisasjonene som er med i aksjonene. Dette skaper bedre dialog og tryggere rammer ettersom de ulike aktørene er kjent med hverandre sin kunnskap. Samtidig har personlig relasjoner bidratt til ulikhet mellom de forskjellige frivillige organisasjonene. Det viste seg at ved noen tilfeller hvor den personlige relasjonen mellom for eksempel innsatsleder og en aksjonsleder var sterk, ville den aktuelle aksjonslederen bli tatt med på flere avgjørelser enn andre. Studien viser at Hordaland er mer preget av personlig bekjentskap for utvikling av tillit, i motsetning til Oslo hvor mer formelle møter og strukturer bidrar til tillit (Gjerde & Winsvold, 2016, s. 29).

En annen studie kartlegger hvordan samarbeidet mellom politi, kommune og de frivillige i et gitt lokalsamfunn fungerer, samt bruken av frivillige organisasjoner under operative redningsoppdrag (Skiple & Winsvold, 2020, s. 7). Relevant for denne oppgaven er hvordan samarbeidet og ledelsen fungerer mellom politiet og de frivillige under et redningsoppdrag. Når det gjelder varsling av de frivillige organisasjonene opplever politiet at distriktene hvor FORF har en egen varslingstelefon, fungerer varslingen bra. De frivillige organisasjonene opplever at de blir utkalt for sjeldent. Politiet derimot mener at de kaller ut frivillige der det er behov for ekstra ressurser, eller at organisasjonene ikke har den politifaglige eller helsefaglige bakgrunnen som kreves (Skiple & Winsvold, 2020, s. 29). Noen politiinformanter erkjenner at organisasjonene i noen tilfeller blir kalt ut for sjeldent. De frivillige organisasjonene opplever selv at personene som sitter i operasjonssalen i noen tilfeller vil være avgjørende for hvilke organisasjoner som blir kalt ut. Under selve aksjonen synes både politi og de frivillige at samarbeidet fungerer godt, og at politiet anerkjenner og setter pris på de frivilliges ressurser og kunnskap. I flere av distriktene og kommunene delegerer politiet større ansvar til frivillige, gjerne der det er stor gjensidig tillit (Skiple & Winsvold, 2020, s. 30). Likevel viser studien at praksis rundt utkalling varierer rundt om i landet (Skiple & Winsvold, 2020, s. 61).

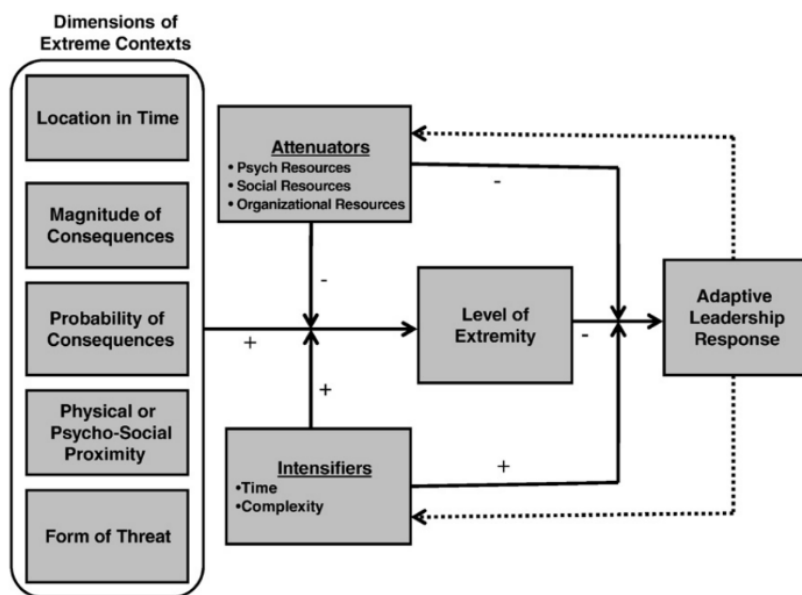
#### **4.0 Teoretisk rammeverk**

I dette kapittelet vil vi redegjøre for teoretiske perspektiver som vil legge rammen for analysen. Her vil teori om ledelse under ekstreme hendelser og teori om samarbeid mellom autonome aktører bli gjennomgått. Ledelse er et bredt tema, og forskere har prøvd å finne ut hvilke trekk, evner, atferd og hvilke aspekter ved en situasjon som kan fremme eller hemme effektiv ledelse (Yukl & Gardner, 2020, s. 22). Forskningen fokuserer særlig på tre ulike variabler for å forstå ledelse – kjennetegn ved leder, kjennetegn ved følger eller kjennetegn ved situasjonen (Yukl & Gardner, 2020, s. 31). I vår oppgave vil vi særlig se på kjennetegn ved situasjonen. Tidligere forskning på ledelse fokuserte særlig på ledelsetrekk og atferd som grunnlag for underordnedes prestasjoner og tilfredshet (Yukl & Gardner, 2020, s. 67). Senere forskning har også inkludert situasjonsbetingede faktorer for å se på hva effektiv ledelse er. Når man ser på aspekter ved situasjonen en leder er leder i, er det mange faktorer som er med å avgjøre hva slags type ledelse som er mest effektiv - og dette skal vi se nærmere på i denne oppgaven.

### 4.1 Ledelse under ekstreme hendelser

Det finnes lite forskning på ledelse under ekstreme situasjoner (Yukl, 2020, s. 76). Hannah et al. (2009, s. 897) har utviklet et rammeverk som skal gjøre det enklere når man forsker på ledelse under ekstreme situasjoner. Her beskrives viktigheten av forskning da ekstreme hendelser kan variere, og det vil være ulike faktorer som påvirker ledelse i ekstreme situasjoner kontra mer normale situasjoner (Geier, 2016, s. 234). De har derfor utviklet en modell hvor man først ser på situasjonsbestemte betingelser, før man undersøker utøvelse av ledelse, da de mener at ledelse under ekstreme situasjoner vil påvirkes av ulike betingelser og begrensninger. Modellen er ikke uttømmende, men skal gi grunnlag for og ideer til videre forskning. Kjernen i modellen er en person sin opplevelse av hvor ekstrem situasjonen er, som vil påvirke hva slags type ledelse som vil være hensiktsmessig. Modellen skisserer fem dimensjoner ved ekstreme hendelser som påvirker opplevelsen av hvor ekstrem situasjonen er. I tillegg finner vi tre dempere, som reduserer opplevelsen av en ekstrem situasjon, og to forsterkere, som forsterker opplevelsen av en ekstrem situasjon, Disse vil påvirke opplevelsen av hvor ekstrem situasjonen er, og vil påvirke lederresponsen positivt eller negativt etter følt ekstremitet. Samtidig vil også ledere kunne påvirke dempere og forsterkere. Under er modellen illustrert, og videre vil alle elementene i modellen forklares.

Figur 2. Typologi over ekstreme hendelser (Hannah et al., 2009, s. 299)





#### 4.1.1 Dimensjoner ved ekstreme hendelser

Siden konteksten ved en situasjon vil påvirke ledelse, vil også ulike ledelsesmodeller være mer eller mindre effektive avhengig faktorer som tid, omfang av konsekvens, sannsynlighet for konsekvens, fysisk- eller psykososial nærhet og form for trussel (Hannah et al., 2009, s. 902). Den første dimensjonen som vil påvirke hvilke ledelsesmodell som er effektiv er *plassering i tid*. Hvilken type ledelse som vil være effektiv vil variere mellom ulike stadier av en ekstrem hendelse. Vi skiller mellom fasene forberedelse, respons og restitusjon. En effektiv leder må også håndtere overgangene mellom de ulike fasene med hensyn til emosjonelle, kognitive og fysiske perspektiver. I responsfasen ved situasjoner som oppleves ekstreme, kan man eksempelvis bli mer tilbøyelig til å akseptere forhastede beslutninger fordi man kan bli mer emosjonelt sårbar når situasjonen føles overveldende. På den andre siden kan tilbøyeligheten til å handle raskt gjøre aksjonen mer effektiv (Hannah et. al, 2009, s. 904). Videre vil *omfang av konsekvenser* ha betydning for hvilken ledelsesmodell som er effektiv. Risiko for død vil gi en sterkere opplevelse av at situasjonen er ekstrem enn i situasjoner der det er mindre risiko som eksempelvis skade. *Sannsynlighet for konsekvenser* er den tredje dimensjonen. Jo høyere sannsynligheten er for at alvorlige konsekvenser inntreffer, jo høyere er sannsynligheten for at individet oppfatter hendelsen som ekstrem. Omfang av- og sannsynlighet for konsekvenser påvirker hverandre. Høy grad av konsekvenser kan føre til emosjonelle reaksjoner som påvirker handlingsmønsteret til individer, og dermed også påvirke hvilken type ledelse som er mest effektiv.

Videre vil dimensjonen *fysisk- eller psykososial nærhet* påvirke følelse av hvor ekstrem en situasjon er, og dermed hvilken type ledelse som er mest effektiv. Ved fysisk nærhet ser man på den fysiske avstanden mellom leder og følger. At leder er med i en aksjon kan eksempelvis øke tillit og redusere konflikt, fordi det gjør det enklere for leder å veilede underveis (Hannah et al., 2009, s. 906). Andre studier har dog vist det motsatte. Her vil følelsen av ekstrem hendelse også påvirkes av faresituasjonen man står i, og om leder, følger eller begge står i fare. *Psykososial*, som er sosial og følelsesmessig nærhet, vil også ha en innvirkning og kan påvirke handlinger organisasjonen eller individer tar. Psykososial avstand mellom leder og følger kan føre til lavere tillit som kan være kritisk under ekstreme hendelser. Man er for eksempel mer villig til å ofre seg for leder eller et oppdrag, samt stille spørsmål rundt avgjørelser, der det er nærhet i relasjonene (Hannah et al., 2009, s. 907). I

ekstreme situasjoner vil nærhet mellom leder og følger påvirke samhold og tillit, og studier har vist at lederstiler som karismatisk ledelse gjør følgere mer tilbøyelige til å gjøre som lederen sier, fordi følgere forbinder lederen med helt spesielle evner. Dette har vist seg spesielt i ekstreme hendelser (Hannah et al., 2009, s. 907). Den siste dimensjonen er *form for trussel*. Her skiller det mellom fysiske former som død, psykologiske trusler som sjokk eller materielle trusler som skader på bygninger. En ekstrem hendelse kan inneholde flere former for trusler samtidig, og formene kan også endre seg underveis. Her vil det også da endre hva slags ledelsesmodell som er mest effektiv. Et spørsmål Hannah et al. (2009, s. 908) de stiller seg er om følgere som skal ledes har ulike syn på hva som er effektiv ledelse under de ulike betingelsene, og hvordan faktorene påvirker reaksjonen til følgere under ekstreme hendelser.

#### 4.1.2 Dempere og forsterkere

Dempere og forsterkere er som nevnt de faktorene som kan dempe eller forsterke opplevelse av hvor ekstrem en hendelse oppleves av leder og følger. Under dempere finner vi *psykologiske ressurser*. Her vil evaluering av egne evner, og evaluering av om man kan håndtere hendelsen, spille en viktig rolle. Følelse av kontroll vil blant annet redusere stress som kan påvirke oppfatningen av hvor ekstrem situasjonen er. Motstandskraft hos individet er også noe som blant annet kan bufre for opplevd stress, og har vist seg viktig i krisesituasjoner (Hannah et al., 2009, s. 909). Tro på teamets evne vil også påvirke, og høy tro kan dempe frykt for eksempelvis død eller skade.

Modellens andre demper er *sosiale ressurser* hvor vi blant annet finner viktigheten av nettverk, og informasjonsdeling for å utnytte ressursene best mulig. Her ses det også på psykologiske faktorer som nevnt over, hvor moral og samhold vil påvirke. Ledelse vil påvirkes så lenge leder og gruppen er avhengig av andre grupper, både internt i egen organisasjon og eksternt. Her spiller avhengighet mellom de ulike aktørene en viktig rolle. Jo høyere avhengighet, jo viktigere blir det med felles forståelse av planer og aktiviteter. Avhengigheten vil redusere autonomi og stabilitet hos gruppen fordi man må tilpasse seg den andre gruppen (Yukl & Gardner, 2020, s. 73). Til slutt finner vi *organisatoriske ressurser*. Dette innebærer tekniske, økonomiske eller menneskelige ressurser. Disse kan også knyttes opp mot de andre demperne, hvor eksempelvis utstyr kan gi en høyere tro på at man klarer å utføre et oppdrag, som igjen kan være med å dempe frykt. Organisatoriske ressurser kan også

handle om hvordan organisasjonen er strukturert. Her vises det til at under ekstreme hendelser vil en mer adaptiv organisasjonsstruktur være effektivt, da man trolig må endre seg etter de ulike betingelsene ved hendelsen (Seifert, 2007, s. 90).

Forsterkere som kan forsterke opplevelsen av en ekstrem situasjon er *tid* og *kompleksitet*. Tid kan spille en avgjørende rolle under en ekstrem hendelse. Under hendelser som oppstår brått og krever rask handling vil dette kunne påvirke blant annet hvor god tid man har på å ta beslutninger og fordele ressurser. Varighet kan også påvirke ved at man kan tilpasse situasjonen, og får bedre tid til for eksempel planlegging og læring underveis. Varighet kan imidlertid også gi økt belastning for de som står i situasjonen, som igjen kan påvirke psykologiske faktorer og materielle ressurser (Hannah et al., 2009, s. 911). Her vil hyppighet også være en faktor. På den ene siden kan høy hyppighet gjøre at man kan stille mer forberedt, med relevant kompetanse og erfaring. På den andre siden kan hyppighet øke belastningen for en organisasjon, og redusere restitusjonstiden. Når det kommer til kompleksitet som forsterker, kan dette påvirke for eksempel informasjonsflyt. Jo flere aktører som er med i en hendelse, jo vanskeligere kan det være å ha oversikt over hvem som har fått og skal ha, spesifikk informasjon. Flere aktører kan også påvirke blant annet myndighets- og beslutningsutøvelse, og koordinering av personell. Kompleksitet kan også forekomme hvis det er flere kritiske hendelser som skjer samtidig, eller ved mange uventede eller skiftende hendelser.

#### 4.1.3 Adaptiv ledelse

Helt til slutt ser modellen på adaptiv ledelse, hvor dimensjoner, dempere og forsterkere bidrar til en mer eller mindre effektiv ledelse under en ekstrem hendelse (Hannah et al., 2009, s. 909). Tidligere forskning viser ulike sider ved hvordan individer reagerer på ledelse under kriser. Noe forskning viser at individer ser til ledere for å vite hvilke handlinger de skal ta, spesielt under hendelser hvor man mangler ressurser eller struktur for å håndtere trusselen (Hannah et al., 2009, s. 912). Her blir ledere som er autoritære og tar raske beslutninger ofte sett på som mer effektive enn de som bruker lengre tid på beslutningstaking. Her vil kompetanse spille inn hvor følgere vil ha høyere tiltro til leder med høy kompetanse for å utføre oppgaven. Andre studier viser derimot at mangel på kompetanse hos ledere i ekstreme hendelser hvor følgere skal utføre oppgaver med høy risiko, fører til mindre tillit blant følgere

som reduserer effektiviteten ved ledelse (Sweeney, 2010, s. 82). Man ser også at mer uformelle strukturer og prosedyrer sammen med verdier og identifikasjon i en gruppe, vil redusere følelsen av hvor ekstrem en hendelse er og dermed bufre mot negative følelser som trusler kan bringe.

På en annen siden viser noen studier at effektive ledere under trusler eller ekstreme hendelser ofte er imøtekommende og mottakelige for innspill. De bruker mye tid på kommunikasjon og forklarer sine handlinger og beslutninger, og de kan også trekke seg mer tilbake og la noen andre ta ledelse midlertidig (Ramthun & Matkin, 2014, s. 253). Når ledere har et godt forhold til sine følgere bruker de mindre posisjonsmakt, jo mer ekstrem hendelsen er. Denne type ledelse knyttes ofte opp mot *transformasjonsledelse* hvor man heller støtter sine følgere så de klarer oppgaver selv, og kan ta egne beslutninger. Transformasjonsledelse handler om at lederen får sine følgere til å føle tillit, beundring, respekt og/eller lojalitet for lederen. Det er bakgrunnen for at følgere vil, eller gjør mer enn de egentlig ville ha gjort. Måten transformasjonsledere motiverer er ved å belyse viktigheten av oppgavens resultater og er sterkt korrelert med tillit (Yukl, 2013, s. 313). Tillit til lederen er prosessen som har størst påvirkningskraft på ytelsen til følgere. Disse lederne kan inspirere individene eller gruppen ved å overbevise dem om at man er en del av noe større, som kan virke positivt inn på opplevelsen av hvor ekstrem situasjonen er. Transformasjonsledelse blir ofte sett på som en motpart av *transaksjonsledelse*. Transaksjonsledere er mer oppgaveorienterte, og fokuserer mer på å belønne følgere etter innsats og resultater. De appellerer mer til egeninteresse og muligheten for å utveksle fordeler. Studier viser at transaksjonsledelse vil være hensiktsmessig under ekstreme hendelser i raskt skiftende situasjoner hvor det er behov for en mer administrativ ledelse, for å koordinere ressurser ved blant annet tidspress (Geier, 2016, s. 237). Ofte kan effektive ledere bruke en kombinasjon av disse ledelsesstilene (Yukl, 2013, s. 312). Lederstilene transformasjonsledelse og transaksjonsledelse vil bli brukt senere i diskusjonen av hvilken ledelsesform som er mest effektiv under ulike typer betingelser.

Den motstridende forskningen vist til ovenfor på hva effektiv ledelse under ekstreme situasjoner er, kan forklares med at forskning blir gjort under ulike situasjoner. At tidligere forskning viser ulike betingelser for effektiv ledelse styrker behovet for denne modellen (Hannah et al., 2009, s. 912). Forskningen viser også at det vil være behov for ulike

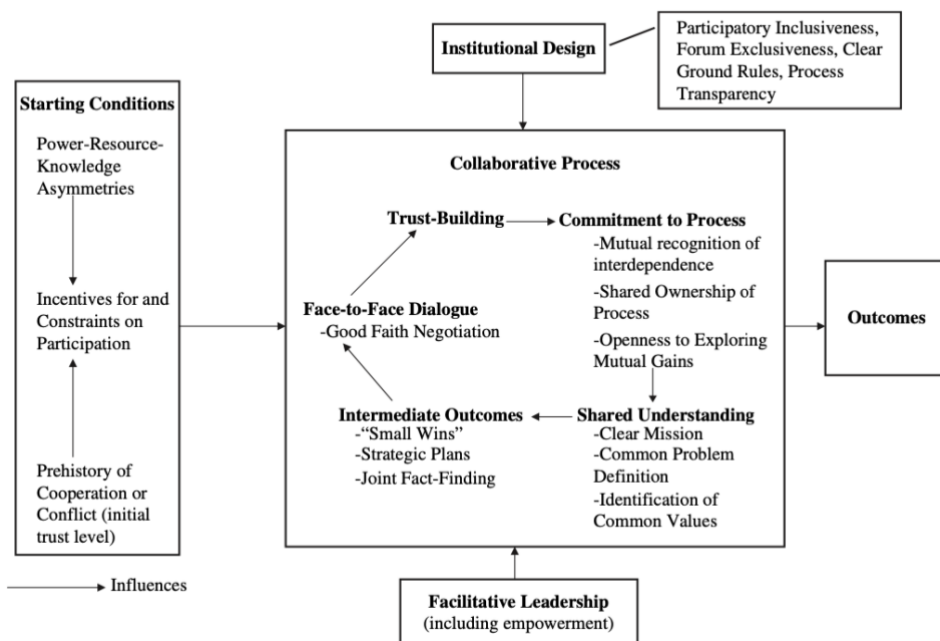
ledelsesstiler i ulike situasjoner, som også viser hvorfor en type adaptiv ledelse vil være viktig. Det er viktig å huske på at en ekstrem situasjon er kompleks og inneholder ulike faser, hvor det også vil kreves ulike typer av ledelse som nevnt tidligere.

#### 4.2 Samarbeid mellom autonome aktører

Beredskapen i Norge er bygget opp som et samarbeid mellom offentlig, privat og frivillig sektor. Modellen til Hannah et al. (2009) tar for seg ledelse under ekstreme hendelser. Vi ønsker å introdusere modellen til Ansell og Gash (2008) som et supplement til modellen ovenfor, fordi modellen til Hannah et al. (2009) ikke omfatter en situasjon hvor det ledes over autonome aktører. Modellen til Ansell og Gash (2008) utforsker de ulike betingelsene som kreves for å ha et effektivt samarbeid mellom autonome aktører, kollaborativt samarbeid. De har gjennomført en metaanalyse for å belyse hvilke kriterier som påvirker, og hvilke kriterier som gjør et slikt samarbeid effektivt (Ansell & Gash, 2008, s. 543). Modellen nedenfor belyser hvilke fire elementer som påvirker utfallet av samarbeidsledelse. Den egner seg til å beskrive samarbeidet ved beredskap under søk- og redning, fordi beredskapsarbeid i aksjoner er et samarbeid mellom ulike autonome aktører.

Figur 3 Modell over kollaborativt samarbeid (Ansell & Gash, 2008, s. 550).

A Model of Collaborative Governance



De ulike elementene som påvirker utfallet av samarbeidsprosessen er *utgangsposisjon*, *institusjonell design* og *variabler for ledelse*. *Utgangsposisjon* handler om hva som ligger til stede når et slikt samarbeid oppstår. Slike forhold kan enten bidra til å lette eller motvirke et samarbeid mellom ulike aktører. Variablene som er med på å sette startbetingelsene er ubalanse når det gjelder makt mellom ulike aktører, insentivene som aktørene har til å samarbeide og forhistorien de har med hensyn til samarbeid og eventuelle konflikter (Ansell & Gash, 2008, s. 551). Det andre elementet er *institusjonell design*, og handler om reglene og hvem som har tilgang til samarbeidet. Om et samarbeid er åpen og det er fritt hvilke aktører som kan være med, eller om det er lukket og kun noen blir invitert med inn, kan påvirke legitimiteten til samarbeidet. Optimalt burde alle relevante aktører kunne bli inkludert i samarbeidet. Klare regler og definisjoner av roller er viktig, grunnet usikkerhet rundt maktforhold, roller eller regler som kan påvirke samarbeidet negativt (Ansell & Gash, 2008, s. 556-557). Det tredje elementet som påvirker samarbeidsprosessen, er *variabler for ledelse*. Ledelse blir sett på som viktig for å få de ulike aktørene til å samarbeide og fortsette å samarbeide, selv om også samarbeid uten ledelse har funnet sted tidligere (Ansell & Gash, 2008, s. 555). Ansell og Gash (2008) sier imidlertid ikke noe om hvordan og under hvilke betingelser ledelse påvirker samarbeidet. Derfor er det fruktbart å kombinere deres modell med Hannah et al. (2009) sin modell for ledelse i ekstreme situasjoner.

Utgangsposisjon, institusjonell design og variabler for ledelse vil derfor påvirke samarbeidsprosessen på nevnte vis. Selve samarbeidsprosessen kan beskrives som en syklus av *kommunikasjon*, *tillit*, *engasjement*, *forståelse* og *resultater*. *Kommunikasjon* og ansikt-til-ansikt dialog er en nødvendighet når det kommer til samarbeid, men fortsatt ikke en betingelse. *Tillit* burde være en del av samarbeidet, og hvis man ikke har tillit fra start, er det hensiktsmessig å sette av tid og ressurser til å bygge tillit mellom aktørene i samarbeidet (Ansell & Gash, 2008, s. 557-558). Hvor *engasjerte* de ulike aktørene er vil være viktig for hvor vellykket et samarbeid er. Engasjement henger sammen med motivasjonen for å delta. Her vil gjensidig avhengighet mellom aktørene trolig skape mer engasjement og mer vellykket samarbeid, samtidig som det kan gi rom for manipulasjon. Videre i samarbeidsprosessen er det viktig at alle aktørene oppnår en felles *forståelse* av hva samarbeidet kan skape og hvordan dette skal skapes (Ansell & Gash, 2008, s. 560). Modellen antyder også at samarbeidsprosessen vil være mer effektivt dersom det er mulig å se konkrete

eller enkle *resultater* fra samarbeidet. Dette trenger ikke være sluttresultater, men små resultater som viser at samarbeidet går riktig vei. Oppsummert beskriver modellen sammenhenger mellom ulike variabler som påvirker samarbeidsprosessen.

### 4.3 Teoretisk utledet problemstillinger

Problemstillingen denne oppgaven ønsker å svare på er "***hvilke betingelser er viktige for effektiv ledelse under en redningsaksjon?***". For å svare på denne har vi formulert tre underproblemstillinger. Gjennom disse tre underproblemstillingene ønsker vi å finne ut av hvilke betingelser som var viktige for ledelse under redningsaksjonen, og dermed hva slags ledelse som vil være mest effektiv.

Ifølge Hannah et al. (2009) vil faktorer som plassering i tid, omfanget av konsekvenser, sannsynlighet for konsekvenser, fysisk- eller psykososial nærhet og form for trussel påvirke en situasjon. Disse faktorene har en unik innflytelse på situasjonen, som vil påvirke hvordan aktører håndterer en ekstrem situasjon. Opplevelsen av hvor ekstrem en situasjon er vil igjen påvirke ledelse. Vår første underproblemstilling er derfor følgende:

***Problemstilling 1: Hvordan påvirker tid, konsekvenser, nærhet og trussel aktører under en redningsaksjon?***

Videre argumenterer Hannah et al. (2009) for at psykologiske ressurser, sosiale ressurser og organisatoriske ressurser vil kunne dempe opplevelsen av hvor ekstrem en hendelse føles. På samme måte vil tid og kompleksitet kunne forsterke opplevelsen av hvor ekstrem en hendelse føles. Dempere og forsterkere vil dermed, via opplevelse av situasjonens alvorlighet, påvirke hvordan det ledes og hvilken ledelse som er mest effektiv. Vår andre underproblemstilling er:

***Problemstilling 2: Hvordan påvirker ressurser, tid og kompleksitet aktører under en redningsaksjon?***

Modellen til Hannah et al. (2009) forklarer at de ulike faktorene vil påvirke hva slags lederstil som vil være hensiktsmessig under ekstreme hendelser. Tidligere forskning på effektiv ledelse viser motstridende resultater, men indikerer at trekk ved transaksjonsledelse og transformasjonsledelse vil kunne være hensiktsmessig i en ekstrem situasjon (Hannah et al., 2009, s. 912). Ifølge modellen til Ansell og Gash (2008) vil utgangsposisjonen til samarbeidet

og de involverte aktørene påvirke samarbeidet og ledelsen under aksjonen. Gjennom vår tredje underproblemstilling ønsker vi derfor å undersøke:

*Problemstilling 3: Hvordan blir ledelse og samarbeid utøvd under en redningsaksjon?*

## 5.0 Metode

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for metoden vi har brukt for å svare på oppgavens problemstilling. Kapittelet starter med en gjennomgang av valgt forskningsmetode, samt case. Deretter vil vi gå gjennom innsamlingen av data og analyse, før kapittelet vil avslutte med å vurdere forskningens reliabilitet, validitet og generaliserbarhet.

### 5.1 Forskningsmetode

Innenfor samfunnsvitenskapelig metode finnes det ulike metoder og tilnærminger for å innhente data (Bukve, 2016, s. 81). Når man skal velge metode er det flere ting man må ta hensyn til som ressurser, tilgang, tid og problemstilling (Tjora, 2021, s. 44). To hovedtilnærminger innenfor samfunnsvitenskapen er kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode. Hovedforskjellen mellom kvalitativ- og kvantitativ metode er at kvalitativ metode gir mer utdypende informasjon om et fenomen, ofte om holdninger, følelser, erfaringer, mekanismer og årsakssammenhenger. Kvantitativ metode ønsker å beskrive et fenomen ut i fra deres egenskaper. Slike egenskaper kan ofte være kjønn, alder, inntekt eller utdanning. Kvalitativ metode gir derfor mer innsikt, og kvantitativ metode gir mer oversikt (Tjora, 2021, s. 35). Vi ønsket å finne ut hvordan fenomenet ledelse fungerer under en redningsaksjon. Det var derfor ønskelig med innsikt i informantenes erfaring, følelser og holdning knyttet til ledelse i redningsaksjonen i Kvam. Siden vi ønsket å undersøke informantenes opplevelser og deres subjektive mening om ledelse, vil kvalitativ metode være hensiktsmessig (Tjora, 2021, s. 128). For å kunne hente ut informasjon om selve redningsaksjonen vil et dokumentstudiet i form av mediesøk også forekomme.

### 5.2 Case

Ved forskning er det hensiktsmessig å avgrense det empiriske arbeidet. Ved kvalitativ forskningsmetode ønsker en å gå i dybden på relativt få strategiske utvalgte enheter. For å



kunne avgrense det empiriske arbeidet, må utvalget av enheter begrunnes godt (Tjora, 2021, s. 47). I denne oppgaven fant vi det hensiktsmessig å bruke case fordi casestudier egner seg når man ønsker å undersøke forståelse og erfaring med et case. I tillegg vil det å velge en case gi oss muligheten til å forstå hvordan aktører fungerer i en gitt situasjon og dermed få en bedre forståelse for sammenhengen mellom ledelse og ulike elementer i den gitte hendelsen. En case vil føre til en naturlig begrensning med hensyn til hva man undersøker og hvem man velger å snakke med (Tjora, 2021, s. 48). Redningsaksjonen i Kvam som case begrenser derfor utvalget av informanter, og spørsmål relatert til den gitte casen. Vi valgte redningsaksjonen i Kvam fordi aksjonen hadde to ulike faser innenfor responsfasen, både som redningsaksjon og søket etter savnede. Med to ulike faser under aksjonen kan en tenke seg ut i fra teorien at variasjoner i betingelsene vil påvirke hva slags type ledelse som vil være mest effektiv. Aksjon foregikk i nyere tid, kun måneder før oppstart av oppgaven. Dette bidrar til at informantene husker detaljer ved aksjonen og lettere kan gjenfortelle hendelser og vurderinger. I tillegg var det en relativ stor aksjon som gikk over en lengre periode med ulike aktører og personer involvert. Dette kunne bidra til flere utvalgsmuligheter for aktuelle informanter, som kan gi flere ulike perspektiver.

### **5.3 Datainnsamling**

Innsamling av data til denne oppgaven ble gjort ved bruk av dokumentstudier og dybdeintervjuer, med dybdeintervjuene som hovedkilde.

#### *5.3.1 Dokumentstudier*

Dokumentstudier er hensiktsmessig å bruke når man skal innhente informasjon om et fenomen, fordi det allerede er produsert (Tjora, 2021, s. 195). For å kunne belyse selve aksjonen og innhente informasjon om hvilke aktører som var med i aksjonen, gjennomførte vi et mediesøk, da det ikke eksisterte andre dokumenter om selve aksjonen på det tidspunktet vi gjennomførte datainnsamlingen. Her var det viktig å være oppmerksom på at nettaviser kan ha feilkilder, derfor må man være kildekritisk. Vi gjennomførte et søk på avgrenset dato mellom 24.10.2021 til 01.03.2022 og søkte på “redningsaksjonen i Kvam”. Dette resulterte i 353 treff. Vi brukte en bred søkningssetning ettersom vi ville undersøke hele redningsaksjonen i starten, og ønsket treff fra under og etter aksjonen. Hensikten var å få et

helhetsbilde over aksjonen, og identifisere hvilke aktører som var med, tidspunkt, hendelsesforløp og utfall. Mediesøket dannet grunnlaget for hvilke aktører som var relevante å intervju.

### 5.3.2 Dybdeintervjuer

Den andre metoden vi brukte for å frembringe data var intervju, som er den mest utbredte datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ forskningsmetode (Tjora, 2017, s. 113). Bakgrunnen for valget av intervjuer var at vi ønsket en relativt fri samtale med åpne spørsmål (Tjora, 2021, s. 127). Dette grunnet oppgavens tema og problemstilling, ettersom vi ønsket å undersøke hvordan informantene opplevde ledelse og samarbeidet under aksjonen, og hvordan dette påvirket dem. Her måtte vi være oppmerksomme på at det vi får informasjon om er informantenes subjektive mening (Tjora, 2021, s. 128). Vi valgte å benytte oss av semi-strukturerte dybdeintervjuer. Begrunnelsen er at vi ønsket å ha en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for mest troverdig sammenligningsgrunnlag, men fortsatt rom for å tilpasse rekkefølge og oppfølgingsspørsmål under intervjuene. Dybdeintervju gjorde også at vi kunne innhente mest mulig data fra informantene. Siden en redningsaksjon kan inneholde sensitive temaer, vil det være hensiktsmessig med mer tid per informant så vi har tid til å bygge tillit. Vi valgte å ha en felles intervjuguide da vi ønsket å undersøke de gitte betingelser ut ifra vår teori uavhengig av aktør og leder/ikke-leder. Se vedlegg 1 for intervjuguide.

### 5.3.3. Utvalg av aktører og informanter

Informantene er personer som av ulike grunner var involvert i redningsaksjonen i Kvam, og derfor en naturlig enhet hvor utvalget var begrenset. Vi ønsket å komme i kontakt med personer som hadde vært med på aksjonen, enten som frivillig i en organisasjon eller som politi. Vi ønsket å intervju flere representanter fra de ulike aktørene, gjerne både leder og ikke-leder innad i de ulike organisasjonene. Dette ville trolig gjøre intervjuene mer mettende på data, ettersom det ville sikre flere perspektiver av samme hendelse. Vi ønsket også å ha en jevn fordeling av kjønn, samt variasjon i alder og ulike tyngder i kompetanse. Siden vi ønsket å finne ut hvilke betingelser som var viktig for effektiv ledelse, kan det tenkes at man vil få ulike perspektiver fra informanter med ulike egenskaper. Begrunnelsen for valget av informantene var strategisk, fordi de vil kunne uttale seg om den aktuelle aksjonen (Tjora,

2021, s. 145). Ideelt ønsket vi informanter fra politiet, Røde Kors, Elveredningsgruppen Eid innenfor Røde Kors, Hordaland Alpine Redningsgruppe, Norske redningshunder og Norsk Folkehjelp. Disse aktørene var med i aksjonen ut ifra kunnskap fra mediesøket.

Å komme i kontakt med informanter kan være utfordrende (Tjora, 2021, s. 151). Som utvalgsmetodikk brukte vi snøballmetoden. Dette er en utbredt metode i studier hvor man på forhånd ikke vet om alle mulige informanter, som også var en utfordring i vårt tilfelle. Vi startet med å sende mail med informasjonsskriv om oppgaven, og spørsmål om å sette opp intervju til informanter vi fant fra mediesøket og til de ulike lokallagene. På denne måten kom vi i kontakt med nøkkelinformanter, som tipset oss videre om andre aktuelle informanter. Vi brukte også samme metode under intervjuene, for å komme i kontakt med ytterligere informanter. Det finnes utfordringer ved snøballmetoden. Ved å bli tipset om informanter av nøkkelpersoner, kan man ende opp med et utvalg som ikke først var tiltenkt. Dette grunnet informantene gjerne tipser om andre informanter de kjenner og har sosiale relasjoner til, og kanskje dermed deler synspunkter med. Det finnes derfor en fare for at vi ikke har kommet i kontakt med informanter med ulike holdninger og motstridende syn. Her vil utvalgsprosessen kunne bli mer preget av tilfeldigheter, og ved like syn kan man miste et større helhetsbilde.

Totalt ble det gjennomført intervjuer med 13 informanter i mars 2022. Vi fikk ikke alle informantene som vi ønsket, til tross for flere kontaktmetoder. Noen fikk vi aldri svar fra, og andre endte opp med ikke å kunne. Bakgrunnen for at noen av aktørene ikke ble med er usikker. Vi hadde også noen utfordringer ved snøballmetoden, som gjorde at utvalget ble noe annerledes enn vi opprinnelig hadde tenkt. Vi fikk god hjelp av alle informantene, men tipsene vi fikk var om andre informanter som hadde mye kompetanse og ansvar under aksjonen. I utvalget ble det derfor en overvekt av ledere og informanter med lang erfaring, som gjør at vi kan ha mistet viktige meninger og erfaringer fra yngre og mer uerfarne deltakere i aksjonen. Vi ønsket også å ha jevn fordeling av kvinner og menn, men endte opp med 1 kvinne og 12 menn. Om dette representerer kjønnsfordelingen under aksjonen eller om det er et resultat av snøballmetoden, er vi usikre på. Vi vurderer likevel at utvalget vi endte opp med er relativt stort og tilstrekkelig bredt til at ulike perspektiver skal kunne bli representert. I løpet av rekrutteringsprosessen dukket flere av de samme navnene opp, noe

som styrker argumentet med at vi trolig ville funnet de samme informantene ved bruk av en annen strategi.

Intervjuene ble gjennomført på teams og telefon (12 på teams og 1 på telefon) grunnet korona-situasjonen og av rent praktiske grunner som lang avstand mellom forsker og informanter. Vi valgte å begge være til stede i de første intervjuene for å kunne ha to perspektiver på intervjuet når det kommer til tolkning, transkribering og eventuelle tekniske utfordringer. Dette gjorde også at vi kunne gjøre noen endringer av intervjuguiden underveis da vi så at noen spørsmål kunne være vanskelig for informantene å forstå. De siste intervjuene tok vi hver for oss, på grunn av tidspress, og fordi vi merket at vi begynte å bli mett på data fra informantene. Dette så vi da vi fikk like eksempler fra informantene på ulike spørsmål, og at de siste intervjuene ikke ga noen ny informasjon. Det kan tyde på at det med større sannsynlighet ikke ville kommet opp ny informasjon ved flere informanter (Bukve, 2016, s. 199). Fordeler med digitalt intervju er kort bruk av tid og at informantene er i et kjent og trygt miljø. Ulemper med avstanden er at det kan være vanskelig å bygge tillit og man får også en mindre helhetlig følelse av hva informanten mener. Det stiller større krav til at informanten klarer å ordlegge seg om sine meninger og synspunkter. Ved fysiske intervjuer kan man lese kroppsspråk og informantene kan få en bedre følelse av hvem vi er og dermed vært villige til å være mer åpne. Samtidig kan digitale intervjuer ha samme effekt, da det kan være lettere å åpne seg hvis det ikke føles like nært.

Vi valgte å gjøre datainnsamling så tidlig som mulig, for å kunne se utfordringer og svakheter ved datainnsamlingen og problemstillingen. Intervjuene varte i alt mellom 35-60 minutter. Under er det en oversikt over informanter.

Tabell 1: Oversikt over informanter

Informantnummer	Organisasjon	Stilling
1	Elveredningsgruppen i Røde Kors	Ikke-leder
2	Alpine redningsgrupper	Ikke-leder
3	Alpine redningsgrupper	Leder
4	Elveredningsgruppen i Røde Kors	Leder
5	Politiet	Leder
6	Norske Redningshunder	Leder
7	Røde Kors	Leder
8	Røde Kors	Leder
9	Politiet	Leder
10	Røde Kors	Ikke-leder
11	Alpine redningsgrupper	Ikke-leder
12	Røde Kors	Ikke-leder
13	Politiet	Ikke-leder

## 5.4 Dataanalyse

Dataanalysen handler om å gjennomgå, fortolke og systematisere all innhentet data for å kunne komme frem til en helhetlig forståelse av det vi har studert. Intervjuene ble tatt opp under gjennomføring og senere transkribert til tekstformat for mer effektivt bruk (Tjora, 2021, s. 217). Vi valgte å strukturere innhentet data om til koder (Tjora, 2021, a. 218). Vi startet med å lese igjennom datamaterialet for å få en oversikt og valgte å kode dataene to ganger. Vi brukte klipp-og-lim metoden og delte intervjuene inn i intervjuer for leder og ikke-leder. Ved kodingen ønsket vi å lage tekstmære koder som lå tett opp mot informantenes

utsagn. Når vi leste igjennom materialet oppdaget vi fort at svarene ut i fra intervjuguiden allerede inneholdt sentrale og samsvarende temaer. Vi valgte derfor å i første omgang å sette sammen alle svar informantene hadde gitt og brukte spørsmålene som tekstkode, såkalt sorteringsbasert koding (Tjora, 2021, s. 222). Deretter valgte vi å trekke ut ulike sitater som ikke passet inn i temaet for de ulike kategoriene, og danne nye temaer, såkalt kategorisering, og grupperte koder som var relevante for problemstillingen. Eksempelvis hadde vi ikke et spørsmål rettet direkte mot kompetanse, men vi så at hovedtyngden av informanter trakk inn kompetanse under spørsmål om tillit. Dette dannet derfor grunnlaget for en ny kategori. Ved å klippe ut noe fra det opprinnelige sitatet kan man risikere å miste helheten, dette var noe vi var oppmerksomme på når vi valgte sitater. Ved å dele materialet opp på denne måten dannet vi et godt verktøy for analysen.

### **5.5 Forskningens reliabilitet, validitet og generaliserbarhet**

For at forskning skal kunne begrunnes på en god metodisk måte, vil det være essensielt å redegjøre for reliabilitet, validitet og generaliserbarhet (Tjora, 2021, s. 259). For å vurdere forskningens reliabilitet må man se på påliteligheten ved undersøkelsen (Tjora, 2021, s. 263). Grad av reliabilitet er et uttrykk for hvorvidt en undersøkelse hadde kommet frem til samme resultat om en annen forsker hadde utført samme arbeid. Undersøkelsens reliabilitet vil bli styrket om forskeren kan redegjøre for forkunnskap og eventuell posisjon som kan påvirke arbeidet (Tjora, 2021, s. 164). Absolutt nøytralitet er ikke mulig, ettersom forsker som en person med forkunnskap og interesser vil kunne påvirke hvor oppmerksomheten føres. Fordeler ved å være to studenter på en oppgave er ulik innsikt, kunnskap og bakgrunn. Henriette har tidligere skrevet en oppgave innenfor tema frivillige i beredskap og vil med dette ha erfaring om dette temaet som kan bidra positivt for forståelse. Hannah har derimot minimalt med forkunnskaper innenfor samme tema, som har bidratt positivt i form av nøytralitet. Dette var vi klar over fra start av oppgaven og har forsøkt å være bevisst på ulik forkunnskap. Henriette har trolig ubevisst vektlagt noen deler mer enn andre grunnet forkunnskaper, noe Hannah i mindre grad har gjort. Samtidig hadde ingen av oss kunnskap om selve casen før start av oppgaven og det er ingen offentlige dokumenter om redningsaksjonen. Det kan ha bidratt positivt til nøytralitet og åpen for ulike funn.

Videre kan utvalget av informanter og deres relasjoner påvirke reliabiliteten (Tjora, 2021, s. 264). Siden vi brukte snøballmetoden var det tydelig at informantene kjente hverandre fra før, som kan påvirke hvilke uttalelser de kom med. Samtidig valgte vi mange ulike aktører, som er med å styrke reliabiliteten ved at man får et helhetlig bilde. Her måtte vi hele tiden vurdere om dataene var valide, eller om informantenes svar kan ha blitt påvirket. Valg av case kan også ha påvirket reliabiliteten da informantene kan ha sterke følelser rundt aksjonen. På en annen side er aksjonen noen måneder tilbake så svarene til informantene er forhåpentligvis ikke like preget, samtidig som de har aksjonen friskt i minne. Vi har valgt å bruke sitater fra informantene som er representative for helhetsbilde av svarene som ble gitt. Hvilke sitater vi har valgt å presentere og hvilke som er utelatt kan påvirke reliabiliteten (Tjora, 2021, s. 265). Når vi har valgt ut sitater som ikke har blitt gjengitt av et flertall av informantene har vi skrevet dette så leser kan gjøre sine egne vurderinger. Dette da vi ønsker å være transparente underveis i oppgaven.

Validitet handler om gyldighet og om sammenhengen mellom problemstillingen og hele forskningsopplegget. Forskningen er gyldig om man finner svar på det man har forsøkt å svare på, uavhengig om det er ønsket svar eller ikke (Tjora, 2021, s. 269). Vi har benyttet relevant litteratur og teori knyttet til problemstillingen. Samtidig ble intervjuguiden stadig gått igjennom på nytt, både før, under og etter intervjuer, for å være sikre på at vi fikk relevant data. Under intervjuene ble det også stilt oppfølgings- og bekreftende spørsmål for å få større forståelse for fenomenet vi studerte og sørge for at vår forståelse av svarene var korrekte. Vi fikk en utfordring i forbindelse med utvalget av informanter, det kan derfor diskuteres om dette påvirker validiteten i oppgaven. På den ene siden kan ujevn fordeling av kjønn, erfaring og kompetanse bidra til et ensidig perspektiv hvor validiteten kan svekkes. Likevel kan det være at fordelingen av kjønn, erfaring og kompetanse representerer slik det faktisk var i redningsaksjonen og at dette vil bidra til styrke validiteten.

Generaliserbarhet handler om overførbarhet, som vil si hvor relevant forskningen er utover de enhetene som allerede er forsket på (Bukve, 2016, s. 100). Potensialet for generalisering av funnene fra denne oppgaven vil være moderat, som vil si at resultatene kun vil være gyldig for fenomen som er relative like. Resultater fra denne studien vil videre være relevant for

studier av senere redningsaksjoner. Samtidig vil alle redningsaksjoner være forskjellige, og må derfor ses på i sin egen situasjon.

## 5.6 Forskningsetiske refleksjoner

All forskning bør ta hensyn til generelle etiske prinsipper som tillit, respekt og konfidensialitet gjennom hele forskningsprosessen. Spesielt viktig er hensyn til informantene. Informantene gir både av sin tid, tillit og informasjon, noe som gjør at vi kontinuerlig må tenke igjennom de etiske prinsippene og holde oss innenfor de juridiske kravene til personvern (Tjora, 2021, s. 53). Det å stille som informanter skal ikke påvirke eller belaste informantene negativt, verken under intervjuene eller i senere tid. Tiltak som ble gjort før selve intervjuene var at informantene fikk utdelt et informasjonsskriv som forklarte hvordan intervjuet ville foregå, hvilke tema vi ville gå igjennom under intervjuet, og hvilke rettigheter informanten har. Informasjonsskrivet inneholdt informasjon om hvordan vi ville bruke, oppbevare og slette innhentet data og informasjon om informanten. Andre tiltak vi gjorde var å utarbeide en intervjuguide som ikke gikk inn på personlige eller sårbare temaer om redningsaksjonen. Prosjektet var også meldt inn til og godkjent av Personvernombudet ved Norsk Senter for forskningsdata (Se vedlegg 2).

I starten av hvert intervju innhentet vi muntlig samtykke fra alle informantene. Vi forsikret oss før intervjuet om at informantene var klar over at de uten begrunnelse kunne trekke seg som informant og/eller unngå spesifikke spørsmål, eller avslutte intervjuet om ønskelig. Videre ble også samtykke om lydopptak og transkribering innhentet. Samtidig som hensyn til belastning for informantene ble tatt, handler oppgaven om redningsaksjonen i Kvam, noe som naturlig førte til spørsmål om selve aksjonen. Her gjorde vi konstant vurderinger underveis for å sikre minst mulig belastning for informantene. Under selve intervjuet gikk vi lite inn på resultatet av aksjonen og eventuelle funn av de savnede. Ble dette nevnt var det uoppfordret av informantene selv. Selv om informantene var preget av utfallet av aksjonen og ga sin medfølelse overfor de pårørende, påpekte de fleste informantene at de er vant med redningsaksjoner, til tross for at omfanget av denne aksjonen var større enn vanlig.

Som nevnt er konfidensialitet viktig. Dette var spesielt viktig i oppgaven fordi vi har valgt en case som naturlig begrenser antall mulige informanter. I tillegg har vi begrenset informantene



til frivillige organisasjoner og politiet. Ved en slik begrensning kan det øke sjansen for at informanter kan bli gjenkjent. Etske hensyn må alltid gå foran, og derfor måtte vi sørge for at svar fra informantene ble anonymisert (Tjora, 2021, s. 266). Her ble det gjort vurderinger om hvilke personlige trekk, slik som leder, ikke-leder, kjønn og organisasjonstilhørighet, som ville minske muligheten for gjenkjenning. Samtidig var det et ønske om å beholde de personlige trekkene som kunne være mest relevant for oppgaven. Vi endte derfor med å bruke begrepene “leder”, “ikke-leder” og “informant fra frivillig organisasjon” ut ifra hva som var mest hensiktsmessig i diskusjonen. Vi valgte å bruke disse begrepene istedenfor informantnummer, fordi det er relevant å vise til om informanten var leder eller ikke-leder. Vi ønsket ikke å bruke “politiet” som en egen betegnelse da aksjonen var såpass godt dekket av media som kan svekke anonymiteten. Politiet har dog blitt nevnt et par ganger, men da refereres det til politiet i sin helhet og ikke som “leder”, “ikke-leder” eller informantnummer.

## 6.0 Analyse

I denne delen av oppgaven skal vi svare på oppgavens problemstillinger. Vi kommer til å bruke resultater fra intervjuene og fortolke dem i lys av tidligere forskning og teori.

### 6.1 Problemstilling 1: *Hvordan påvirker tid, konsekvenser, nærhet og trussel aktører under en redningsaksjon?*

Vi ønsker å sette Kvam i inn i modellen til Hannah et al. (2009) for å undersøke hvordan tid, konsekvenser, nærhet og trussel påvirker aktører under en redningsaksjon. Først undersøker vi hvordan plassering i tid påvirker aktørene. Under aksjonen var det to ulike faser - søk etter overlevende og søk etter antatt omkomne. I denne oppgaven hadde vi tenkt å skille mellom disse to fasene, men det kom frem under intervjuene at det ikke førte til noen særlige endringer når det kom til samarbeid og ledelse under aksjonen. Informantene forteller at aksjonen går sin gang i begge fasene, men at det er hovedredningssentralen som eier oppdraget ved søk etter overlevende, som gir et større budsjett for ressursbruk. En av lederne beskriver følgende “*Det har litt med hvordan systemet er bygd opp. Så lenge du søker etter levende så er det hovedredningssentralen som eier oppdraget og da er det fullt kjørt (...) med en gang det går over i søk etter antatt omkomne så er det lokale politi og lensmannskontoret som står som ansvarlig, og da blir ting skalert ned*”, som bekreftes av flere informanter. De frivillige påpeker at de merker at økonomien spiller en rolle i denne fasen, da avklaringer kan

ta noe lengre tid i forbindelse med bruk av ressurser og utstyr. En informant fra de frivillige forteller *“de kan ikke ta vurderingene på stående fot, de må se på de økonomiske rammene”*. Ledelsen under aksjonen forteller at trøkket uansett ble holdt oppe. En av lederne nevner *“Vi gjorde alt vi kunne. Det er viktig for at vi skal kunne ha de ressursene vi trenger, så blir den fasen litt unaturlig lang”*, som støttes av andre informanter.

Videre finner vi omfang av konsekvenser og sannsynlighet for konsekvenser som påvirket aktørene. Disse henger sammen da emosjonelle reaksjoner kan påvirke individers handlingsmønstre (Hannah et al., 2009, s. 905). Under denne aksjonen er omfanget av- og sannsynligheten for konsekvenser relativt tydelig da det var tre personer og en hund som ble med elven. På grunn av værforhold og terreng var det fra start liten sjans for å finne overlevende, til tross for at redningsaksjonen fortsatt var i en fase hvor man søkte etter overlevende. For å redusere fare for nye konsekvenser var det stort fokus blant alle aktørene på egen sikkerhet under aksjonen. Samtlige av lederne forteller at sikkerhet blant mannskapet er første prioritet, både for de frivilliges egen del, men også for å ikke belaste nødetatene mer. En av lederne forteller blant annet *“Uansett skal vi ikke lage flere pasienter, vi skal ikke ta noe risiko utover det vi føler er trygt og godt”*. Fokuset på egensikkerhet gjorde at informantene ikke følte på store konsekvenser for seg selv under redningsaksjonen. Dette henger sammen med form for trussel, som kunne påvirke aktørene og hvordan ledelse ble utført. En av lederne påpeker at de under tidligere aksjoner har tatt mer risiko når det var snakk om liv og død; *“Vi har hatt aksjoner tidligere hvor vi skal hente noen som virkelig trenger hjelp. Jeg har hatt en episode hvor det var avgjørende at vi gjorde det vi gjorde for at vedkommende skulle overleve. Da tok vi høyere risiko enn det vi vanligvis gjør og det hadde jeg gjort en gang til”*. Dette er dog kun svar fra en informant og gjelder ikke denne aksjonen, men kan være greit å nevne da det gir et bilde av hvilke risikovurderinger de gjør som påvirkes av aksjonens fase.

Selve omfanget av konsekvens var derimot høy da dette var en aksjon hvor man måtte være forberedt på å finne omkomne. Informantene forteller at dette er en del av jobben og noe de er vant med fra tidligere aksjoner. Lederne under aksjonen var opptatt av å gi en forståelse til de ute om hva de leter etter, med tanke på eventuelle funn. En leder forteller *“Det er en tragisk hendelse, men vi er med på mye tragiske hendelser (...) Det er en del av vår jobb”*.

Konsekvensene var noe som lå tungt over hele aksjonen. Videre forklarer en annen leder *“Det er noen ulykker som man skjønner at ikke kunne gå bra. (...) Så det var et aspekt av tragedie som lå tungt over hele aksjonen. og ikke minst muligheten for at de ikke fikk de tilbake”*.

Videre fant vi at fysisk- og psykososial nærhet påvirket aktørene. Denne aksjonen strakk seg langs elven, og det var store avstander. Dette gjorde at den fysiske avstanden generelt under aksjonen var stor. Under aksjonen var det etablert et KO hvor ledere fra politiet og de frivillige aktørene satt, med unntak av Hordaland Alpine Redningsgruppe. En av informantene forklarer nærmere organisering og hva KO innebærer. En leder i KO sier at *“En KO er en plass der alle lederne samler seg så i dette tilfelle var det innsatsleder fra politiet der og innsatsleder fra de ulike nødetatene også har alle organisasjonene som har mannskap ute i feltet en leder i KO (...) Også har vi kontakt med ledere igjen som er ute i feltet og har ansvar for sitt lag eller sin gjeng som utfører et arbeid ute i feltet”*. Det er her tydelig at sentral ledelse har lang fysisk avstand fra de som er ute i felt. Ledere som er med fysisk i felt vil enklere kunne veilede underveis som kan øke tillit og redusere konflikt (Hannah et al., 2009, s. 907). Dette er noe vi skal komme tilbake til senere i diskusjonen. Likevel hadde ledere god kontakt med ikke-ledere gjennom samband.

Når det kommer til psykososial nærhet mellom leder og ikke-leder forteller informantene at det er høy tillit under aksjonen, både mellom aktørene og til ledere. Noen beskriver tillit som noe som kommer umiddelbart, og andre begrunner tilliten med at aktørene har høy kompetanse. Kompetanse var en betingelse vi ikke forutså var en begrunnelse for verken tillit eller godt samarbeid. En informant forklarer hvordan man avgjør om en annen har kompetanse ved *“skal jeg møte nye og jobbe med nye, så er det fort man drar en sånn “hva kompetanse har du”, så får vi en kompetanseavklaring, så må man stole på det”*. Når det gjelder tillit og samarbeid er det flere som begrunner godt samarbeid som høy grad av tillit, og begrunnelser for tillit er kompetanse. Her nevner informantene at de gir andre aktører tillit på bakgrunn av at de har høy kompetanse på det de er satt til å gjøre. Flere ikke-ledere poengterer at de blir gitt tillit fra politi grunnet deres kompetanse. Og derfor blir både ledelse og samarbeid bedre grunnet mindre detaljstyring. En informant beskriver at *“kompetanse og tillit går hånd i hånd”*.

## 6.2 Problemstilling 2: *Hvordan påvirker ressurser, tid og kompleksitet aktører under en redningsaksjon?*

Her vil vi undersøke hvordan dempere som psykologiske-, sosiale-, og organisatoriske ressurser og forsterkere som tid og kompleksitet påvirket aktørene under redningsaksjonen i Kvam. Det var tydelig under redningsaksjonen at aktørene hadde høy tro på at de var i stand til å håndtere utfordringene som kom. Vi se litt nærmere på de organisatoriske ressursene og hvordan de menneskelige ressursene var organisert. I følge Seifert (2007, s. 90) vil det være hensiktsmessig med en mer adaptiv organisasjonsstruktur ved ekstreme hendelser. Under aksjonen var det god tilgang på ressurser fra de frivillige aktørene. Både politiet og de frivillige nevner at det ikke hadde hatt betydning for aksjonen om de var flere, og at tilgang på mannskap og ressurser var et luksusproblem. Det var likevel noe uenigheter om innkallelse av nye ressurser i starten av aksjonen. Gjennom første natten strømmet det inn nye ressurser, men på grunn av krevende forhold måtte noen av aktørene returnere. Flere av de frivillige aktørene ønsket at man skulle kalle inn nye ressurser. Politiet på sin side ønsket at man skulle vente med å kalle ut nye ressurser. Politiet forteller *“Vi var tydelig på at vi ikke skulle bytte, vi skulle vente så lenge som mulig og heller spørre mannskapet hva de trenger. De som må gå hjem går hjem i forhold til jobb, barnevakt etc. (...) Vi skjønnte at denne aksjonen er ikke ferdig. (...) Hvis vi hadde kalt ut mange tidlig den natta der hadde de fått en fryktelig lang dag før de ble avløst igjen”*. Det er stor enighet mellom aktørene om at man aldri kan bli for mange ressurser. Samtidig nevnes det også at det er utfordringer ved å ha for mange frivillige som blant annet strømmen av informasjon og mangel på oppdrag. En leder fra de frivillige forteller *“En av utfordringene var å ha oppdrag til alle. Det er viktig at folk får noe å gjøre. De har reist langt, og ikke for å sitte og vente på oppdrag”*.

Videre finner vi de psykologiske- og sosiale ressursene som kan påvirke aktørene. Det var tydelig under redningsaksjonen at sosiale relasjoner og høy tillit var faktorer som bidro til å gjøre aksjonen vellykket. De frivillige aktørene påpekte viktigheten av å kjenne hverandre og politiet, for at man skal vite hvilken kompetanse den enkelte sitter med. Sosiale relasjoner og kompetanse var dermed med på å bidra til en høyere tro på at oppdraget kunne løses og gjøre samarbeidet enklere. Videre fortelles det at mange av de frivillige aktørene kjente hverandre fra tidligere, og hadde gode relasjoner. Dette merkes godt av en av informantene som var relativt ny og forklarer *“Det jeg merker fort er jo at folk kan navnet til hverandre, eller i hvert*

*fall noen allerede fra starten av. At det da lettere å sette seg ned og jobbe sammen. Jeg tror den veldig stor fordel*". Flere informanter forklarer at personlig bekjentskaper gjør at tillit kommer enklere frem. Det bekrefter teorien til Ansell og Gash (2008, s.551) som beskriver at tidligere bekjentskap vil bidra til at samarbeidet går bedre. En informant forklarer det som *"Noen kjenner jeg bedre og andre mindre, men det går mer på at når jeg samarbeider med de jeg kjenner godt har jeg bedre innblikk i hva de har av kompetanse, og hvor de har kontroll og ikke"*. Samtidig understreker samtlige av informantene at personlig bekjentskap ikke påvirket oppgaver eller prioriteringer som ble gjort underveis. En av lederne beskriver det som *"Det er jo sosiale relasjoner blant lederne, men de påvirker ikke de tiltakene eller de vurderingen vi gjorde underveis, det gjorde de ikke. Ikke som vi tenkte over hvert fall"*. Her beskriver informantene at utførelsen og resultatet av en aksjon ikke blir påvirket av personlig bekjentskap, men samarbeidet og kommunikasjonen kan gå lettere ved tillit grunnet personlig bekjentskap.

Flere av de frivillige aktørene påpeker at bekjentskaper var viktig når det kom til utkallelse. Dette ser man også i tidligere forskning hvor politiet erkjenner at aktørene kan bli kalt ut for sjeldent og at hvem som sitter på politiets operasjonssentral vil påvirke dette (Skiple & Winsvold, 2020, s. 29). En av lederne for en av de frivillige aktørene ble ringt opp av en av de andre aktørene for å høre om de hadde blitt utkalt, og aktøren hadde deretter kontaktet politiet for å be de kalle de ut. Informanten forklarer at *"Det fungerer for vi kjenner hverandre lokalt og at man har bakkanaler. (...) vi hadde ikke blitt kalt ut hadde vi ikke hatt den samtalen"*. Det samme eksempelet finner vi hos en annen gruppe innad hos en av de frivillige aktørene, som på spørsmål om de skulle blitt kalt ut tidligere svarte *"det var jo greit, men på et vis var vi litt sent varslet. Men det gikk litt igjen i aksjonen"*.

Når det kommer til sosiale ressurser beskriver Hannah et al. (2009) viktigheten av informasjonsdeling for å utnytte ressursene best mulig. Under aksjonen finner vi tre hovedstrømmer når det kommer til informasjonsdeling, herunder informasjonsdeling i KO, informasjonsdeling fra KO til mannskapene, og fra mannskapene til KO. Informasjonsdelingen gikk på samband. Som nevnt tidligere er en redningsaksjon organisert ved at de frivillige rapporterer til sin fagleder, som videre rapporterer til aksjonsleder i KO. Under denne aksjonen rapporterte derimot elveredningsgruppen og alpine redningsgruppen

direkte til politiet. Grunnlaget var at de satt på spisskompetanse. En leder beskriver det som *“Ja, de er på en litt sånn.. direkte underlagt politiet (.....) så de dreiv på en måte seg selv og rapporterte direkte til politiet og hovedredningssentralen der oppe”*. Dette viser også eksempel på en mer adaptiv organisering.

Informasjonsflyten og kommunikasjonen i KO beskrives av samtlige av lederne under aksjonen som svært god. De frivillige aktørene beskriver at de fikk relevant informasjon fra politiet gjennom jevnlig statusmøter, og at informasjonsdelingen generelt var god mellom alle aktørene. Når det kommer til informasjonsflyt fra KO og ut til mannskapene oppleves dette mer mangelfullt, som også bekreftes av lederne under aksjonen. Lederne forklarer at deres oppgave i KO er å sile ut viktig informasjon som skal videreformidles, da det til tider kommer store mengder med informasjon inn. En av lederne forteller *“det å være filter for hvilken informasjon som er viktig å få ut til mannskapene som de har behov for og hvilken informasjon som er mindre viktig som på mer bare vekker nysgjerrigheten”*. En av grunnene som nevnes er at informasjonsdeling ofte kan være en oppgave som nedprioriteres hvis det koker under en aksjon. Informantene forteller at dette gjelder spesielt når det er mange aktører involvert, og mye informasjon som kommer inn.

Lederne i KO forteller at det er viktig å gi informasjon til mannskapene om progresjonen i aksjonen. En informant forteller *“Det er enkelt for meg å glemme sånne ting når man sitter i KO for man sitter med enorm informasjonsflyt fra alle instanser, mens han som har gått ute i 6 timer i regnet langt nedi der han har ikke fått med seg noe. For han så står verden stille”*. Når det kommer til motivasjon er det enighet blant lederne om at informasjon underveis er viktig, selv om innholdet i informasjonen ikke nødvendigvis alltid er viktig. Dette kan spesielt gjelde informasjon som går på hva som skjer hos de andre aktører eller deler av aksjonen. Da får man en følelse av at man er del av et større maskineri. Likevel ønsket informantene som ikke satt i KO mer informasjon. En av informantene som ikke satt i KO forteller at de fikk god informasjon før de startet oppdraget, men at de fikk mindre informasjon utover aksjonen. Dette hadde likevel ikke konsekvenser for selve aksjonen da oppdraget var konkret og klart. Informanten forteller *“Denne aksjonen gikk det fint, fordi informasjonsbehovet var ikke så stort”*. Flere av informantene forteller også at mye informasjon ikke nødvendigvis er så viktig når man har høy kompetanse. En av ikke-lederne

forteller *“Nå er jeg litt selvgående og har erfaringen, men vi fikk det vi trengte å vite, som hva som ble observert og gjort av funn tidligere. Og andre tips som kunne hjelpe oss”*.

Informantene forteller også at det til tider kunne være vanskelig å få svar fra lederne i KO. Informantene som ikke satt i KO begrunner dette med at det var en stor aksjon og mange aktører involvert. En av informantene som ikke var leder forteller *“Men vi er ganske erfarne, så jeg velger å tro at vi er lett å lede, han har folk rundt seg som tar ledelsen om det skulle blitt ledelsesvakuum, vi står ikke med hendene i bukselomma og venter på beskjed. Vi gjør ting på eget initiativ”*.

Informasjon nevnes generelt som veldig viktig for de frivillige aktørene. Mange av svarene som går igjen fra informantene er at de som er frivillige tar seg fri fra blant annet familie og jobb, og reiser på kort varsel uten å få lønn for arbeidet. Det er derfor viktig å få informasjon i forhold til utkallelse og planleggingen underveis i aksjonen. En av utfordringene flere av aktørene forteller om var mangel på informasjon angående dag 2 i aksjonen. Her var det manglende informasjon om hvilke aktører som skulle bidra. En av informantene fra de frivillige forteller *“Og for oss som er frivillige da så blir det veldig vanskelig å finne frivillige etter folk har reist på jobb, da ville vi heller ha visst det kvelden før så vi kunne ha planlagt hvem som skulle hente og levere i barnehagen og om de skulle reise på jobb eller ikke”*. Dette bekreftes av andre frivillige og skapte noe frustrasjon.

Tid og kompleksitet kunne forsterke følelsen av en ekstrem hendelse, og påvirket aktørene i redningsaksjonen i Kvam. Når det kom til tid var dette en redningsaksjon som skjedde brått og strakk seg over lengre periode. Tid under en ekstrem hendelse vil påvirke ressurstilgang (Hannah et al., 2009, s. 911). Tidsperspektivet påvirket både i starten av aksjonen, hvor man raskest mulig ønsket å kalle inn aktører da det var søk etter overlevende, men også i form av at aksjonen strakk seg ut som påvirket mannskapene. Det at aksjonen strakk seg ut i tid kan være en faktor som påvirker de psykologiske ressursene ved at man mister motivasjon etter økt belastning (Hannah et al., 2009, s. 211). Informantene forteller at tid er essensielt og kan være avgjørende i en redningsaksjon når det kommer til søk etter overlevende. Informantene forteller at det kan være utmattende og holde på over lengre tid, og det vil også påvirke sikkerheten og årvåkenheten under aksjonen. Det å lete over lengre tid uten funn kan påvirke motivasjonen. En av informantene fra de frivillige forteller *“Tidsaspektet er en fiende på*

*mange måter. Man kan bli frustrert. Man leiter og leiter og leiter, men finner ikke”. Jo lengre en aksjon varer, jo større behov vil det også være for ressurser. Her påpekes viktigheten av de frivillige. Informant fra de frivillige forteller “Det var jo massive styrker fra de frivillige sin side. Selv om det ikke var utslagsgivende, så kunne det vært det. En eller annen gang vil jo folk bli for sliten eller ikke kunne bidra lengre. Og hva gjør man egentlig da?”. Tid kan også påvirke samarbeid. En av informantene forteller “det at en aksjon varer lenge gjør jo at en får bedre samarbeid med de andre, at man blir litt kjent”, noe som også bekreftes av andre informanter.*

For de frivillige er det å bli kalt ut tidlig viktig, både for planlegging og for å få ut kompetanse. En informant fra de frivillige forteller “Så vidt jeg husker ble vi seint varslet. Vi har jo egne jobber, og vi ble varslet mandag morgen. Hvis vi hadde fått beskjed om trolig utkalling dagen etter, så kunne jeg jobbet søndag kveld og få ryddet vekk planer på mandagen, og fått ting litt på plass”. En av lederne fra de frivillige forteller “Jeg mener jo det at vi søker etter savnet så kan vi ikke få nok folk i starten da. Så alle har på en måte sin kompetanse og er et tannhjul i det store maskineriet.”. Det påpekes noe treghet i utkalling fra politiet sin side og ledere fra de frivillige organisasjonene mener at politiet alltid kan “trykke på den store knappen”. En leder for en av de frivillige organisasjonene ønsker at de blir kalt ut tidlig, selv om det kanskje betyr at de blir sendt tilbake igjen. Informanten forteller “Sånt skal ikke de tenke på, vi er frivillige og gjør dette gratis. Det er de profesjonelle som kommer først til stedet, også bestemmer seg kanskje for at de trenger hjelp senere. Da er det kanskje litt for sent. Derfor vil vi bli kalt ut samtidig som det skjer, for å kunne spare tid”.

Videre kunne kompleksitet forsterke følelsen av en ekstrem hendelse, og påvirke aktørene. Redningsaksjonen var kompleks grunnet ekstreme værforhold. Den kraftige strømmen og vannføringen i elven gjorde at avgjørelser tok lengre tid da man måtte tenke sikkerhet. Dette gjorde også at flere av aktørene ikke fikk gjort de tiltakene de ønsket, og at ressurser som var utkalt måtte returnere. Været ble nevnt av flere som en av de største utfordringene under aksjonen. Teorien sier at jo flere antall aktører som er med, jo mer kompleks blir det å holde oversikt (Hannah et al., 2009, s. 911). Det vil si å holde oversikt over for eksempel informasjonsflyten kan bli vanskeligere. Det stemmer med utfordringene rundt informasjonsflyt som ble nevnt i 6.2.1. God informasjonsflyt kan gjøre ledelse og samarbeid



bedre, samtidig som at dårlig informasjonsflyt grunnet kompleks hendelse kan forsterke følelsen av ekstrem hendelse.

### **6.3 Problemstilling 3: *Hvordan blir ledelse og samarbeid utøvd under en redningsaksjon?***

Vi skal nå gjennomgå hvordan ledelse og samarbeid under redningsaksjonen ble utøvd, samt utfordringer og kjennetegn ved ledelsen under aksjonen. Ledelse er ansett som viktig for å få aktørene til å samarbeide og utføre oppgaven (Ansell & Gash, 2008, s. 555). Vi har tidligere forklart hvordan organisering og struktur under en redningsaksjon generelt foregår. Under innhenting av data og gjennomføringen av intervjuer kom det frem at det var mange ulike ledere som har ansvar for ulike personer, aktører og situasjoner under denne redningsaksjonen. Derfor var det flere ulike situasjoner hvor ledelse ble utøvd. Ledelse ble utøvd både i KO, gjennom samband mellom ulike aktører, i ulike situasjon hvor det er behov for avgjørelser og innad i hver organisasjon og team. Dette bekrefter utgangspunktet til Hannah et al. (2009) hvor enhver situasjon er forskjellig, og ledelse vil derfor trolig være forskjellig fra situasjon til situasjon.

Felles for informantene som hadde en lederrolle var at de mente ledelse var viktig og helt avgjørende for å skape en felles situasjonsforståelse. Det henger sammen med at feil avgjørelser kan få store konsekvenser som skade eller i noen tilfeller død. Hadde man en felles situasjonsforståelse og tillit til de andre aktørene kom man ganske langt. Ved å skape en felles situasjonsforståelse og gi personene det gjaldt tillit, ville de riktige prioriteringene bli gjort uten at man trenger bekreftelse av øverste leder. Da vet man hva som er viktig og hva man burde gjøre i de ulike situasjonene. Dette beskriver en informant som er leder *“(…) opptatt av at man må gi tillit til de som er lengst fremme, de som står på en dør og banker på. Det er de som får en magefølelse på den som åpner og hva som skjer der. Og gi de gode rammer og tillit til at de tar den rette avgjørelsen og støtter de etter den. For jeg står jo ikke med den samme magefølelsen, jeg står på mange meter bak dem (…)”*.

Videre argumenterer de ulike lederne for hvordan ledelse ble utøvd av dem selv. Flere informanter beskrev seg selv som en leder som forsøkte å lede og ikke styre. Det var en viktig forskjell. Videre var det viktig se på situasjonen om det var behov for ledelse eller ikke. Dette blir nevnt i modellen til Hannah et al. (2009, s. 219) hvor individer ser til ledere der det

mangler struktur til å kunne ta avgjørelser selv. Var situasjonen strukturert til å kunne ta avgjørelsen selv, var det mindre behov for ledelse i den gitte situasjonen. Videre forteller ledere at om det var tid og mulighet var de åpne for innspill, og var tilgjengelige. De skulle ikke være operative, men heller ha oversiktsbildet. Om det var behov for ledelse i en situasjon gjaldt det å være klar, tydelig og bestemt. En leder beskriver det som *“Meg som leder handler om at jeg skal lede og ikke styre i aller høyeste grad. Jeg skal være tydelig, men jeg bruker situasjonsbasert ledelse hvor jeg involverer hvis det er tid”*. Dette ser vi også ved modellen til Hannah et al. (2009, s. 219) hvor tidligere forskning viser at ledere kan være effektive både ved å være åpne for innspill, samtidig som de er mer autoritære og tar raske avgjørelser. Informanter som ikke var ledere, opplever ledelsen innad i eget team og/eller egen organisasjon som meget god. Samtlige av informantene som var ikke-leder hadde kun kontakt med sin fagleder i sitt eget team, og hadde lite kontakt med for eksempel aksjonsleder, innsatsleder eller andre ledere. En informant fra en frivillig organisasjon forklarer om sin fagleder *“Det kan ikke vært hvilken som helst leder, det må være en som vi vet har kompetanse på det vi holder på med. Det var ikke noe detaljstyring fra (anonymt), kun forslag og deretter en diskusjon rundt det, også gjør vi som vi har tenkt. Det fungerte veldig bra”*. En annen informant på spørsmål om sitt forhold til sin leder at *“Det var egentlig en aksjon som fungerte ganske strømlinjet slik jeg forsto det”*. Oppsummert var forholdet mellom frivillig og nærmeste leder beskrevet som god, og dette ble begrunnet med at de kjente hverandre fra før og derfor hadde tillit til hverandre.

En utfordring som ble nevnt av frivillige som var ikke-leder var at de ønsket noe mer informasjon, og at det noen ganger var litt knapt på informasjon. Dette gjaldt imidlertid mer overordnet ledelse og informasjon fra KO. De beskriver det som en stor aksjon, mange aktører og i begynnelsen noe uoversiktlig. Utfordringene angående informasjon blir beskrevet som ikke utfallsgivende for resultatet av redningsaksjonen, kun forbedringspotensialet. Et argument angående utfordringer rundt informasjonsflyten var at KO var et stykke unna selve redningsaksjonen og det til tider var mye informasjon som ble gitt inn til KO. En leder beskriver det slik: *“Så det ble veldig vanskelig å komme inn og ut og ha kommunikasjon med de som var ute, og det var vanskelig for de å komme inn og gi en liten beskjed eller.. alt måtte foregå via telefon”*. Videre var det ikke alle fagledere som var i KO. Teorien til Ansell og Gash (2008, s. 557-558) forklarer at ansikt-til-ansikt dialog er en

nødvendighet når det kommer til samarbeid. En av aktørene som ikke satt i KO opplever dette som utfordring under aksjonen og som påvirket utøvelsen av ledelse. De hadde ønsket å bli involvert tidligere, og nevner at utfordringer ved at de ikke satt i KO var mangel på informasjon, men også at de ikke fikk delt sin kompetanse da de var eksperter på ett av fagområdene under aksjonen. En av informantene beskriver *“det satt jo folk der som ikke hadde fullt innblikk i vår kompetanse og tok beslutninger på hva vi skulle gjøre og ikke gjøre. Jeg tror nok det hadde vært en stor gevinst for aksjonen om at det hadde vært en av oss i gruppa satt i KO. Da tror jeg de lettere kunne utnyttet våre ressurser”*. Lederne i KO var enig i dette og beskriver hvordan det å ha kontakt over telefon eller samband er *«Det medførte at han lederen satt litt på sidelinja og fikk ikke tatt del i de vurderingene vi tok inne i KO. Selv om han hadde mye kontakt både på telefon og via samband så blir det ikke det samme”*. Dette bekrefter det tidligere forskning har funnet, ved at frivillige er opptatt av å være i KO (Gjerde & Winsvold, 2017, s. 25). Som nevnt var en av utfordringene at KO var langt unna, og at samtlige av lederne var kun der. Det ble nevnt at dette kunne være en utfordring grunnet lederne ikke så selve aksjonen. Men det argumenteres også for at når det er en såpass stor aksjon, så trenger man mer oversikt, som man kan få i KO.

Kompetanse blir også beskrevet som et element som jevner ut maktfordelingen og dermed hvem som påvirker avgjørelser som blir tatt. En leder fra en av de frivillige organisasjonene beskriver det som viktig å huske på at politiet er oppdragsgiver. Likevel argumenteres det for at makt ikke er relevant fordi politiet vet at de ikke sitter på all kompetanse og er derfor åpen for innspill og forslag. En informant sier *“Vi er der og skal bistå politiet, og hadde de klart det selv så hadde vi ikke vært der”*. Slik fordeler makten seg utover flere aktører, ved at selv om noen har beslutningsmakt, har andre kompetanse og vil derfor ha mye å si. En annen informant fra en av de frivillige organisasjonene bekrefter at makten bunner i den kompetansen de besitter. Slik vil et forslag eller et innspill fra en person med tung kompetanse på området bli mer vektlagt foran en person som har mindre kompetanse, forteller en leder. Det at makten fordeles oppleves av ikke-ledere som noe mer nøytralt, og at makt er noe de ikke tenker veldig mye over. Informantene forklarer at de som kan mest utfører oppgaven og at politiet til syvende og sist har siste ord. Men kompetanse kunne påvirke negativt. Hvis personer med beslutningsmyndighet ikke er klar over kompetansen som andre besitter, kan feil person bli satt på en oppgave eller det kan skje at enkelte ikke får

utnyttet sitt fulle potensiale. En informant beskriver det som *“vi opplevde jo det at politiet... for det var jo en aksjon, så det er ikke alle som er like informert om hva vi kan og hva vi er kapable til. Og det handler jo ikke om tillit, men kanskje mer uvitenhet”*.

Når det gjelder viktige kjennetegn ved leder under en redningsaksjon mener informantene det er tillit, erfaring og trygghet. Samtlige av informantene begrunner at ledelsen i stor grad henger sammen med tillit mellom aktørene. Ved å lede ved bruk av tillit vil også samarbeidet fungere best mulig. Teorien til Ansell og Gash (2008) hevder at tillit er en nødvendig del av et samarbeid. Det er også tilfellet i denne aksjonen. Informanter fra alle de ulike aktørene, både ledere og ikke-ledere bekrefter at samarbeidet under aksjonen var bra. De ulike frivillige aktørene mener de samarbeidet godt med de andre frivillige og politiet, selv om flere bekrefter at de kun hadde kontakt med noen av de andre aktørene. Dette er fordi de ulike aktørene hadde forskjellige ansvarsområder, og det ble naturlig mer kontakt med enkelte av de andre.

Begrunnelsen for hvorfor samarbeidet og ledelse gikk bra under redningsaksjonen var den samme - nemlig tillit. Både leder og ikke-leder beskriver tillit som en nødvendighet, og som et element som vil påvirke både samarbeidet og ledelse. Et eksempel på en setning som går igjen er *“Ja, jeg opplevde veldig tillit, både fra politi og fra de frivillige. Det er jo det som faktisk gjør at dette her fungerer”* sier en frivillig. Det blir også begrunnet fra en frivillig informant som er leder at det viktigste med samarbeid er tillit og ledelse, men *“Hvis jeg skulle sagt 1 ting så hadde det vært tillit, uten tillit så klapper det helt sammen”*. Et eksempel fra aksjonen på hvordan tillit påvirket ledelse og samarbeid er en uenighet som oppsto mellom to av de frivillige aktørene. Uenigheten påvirket ikke utfallet av aksjonen.

Bakgrunnen for uenigheten var hvor de ulike aktørene trodde at de savnede ville bli funnet. Her baserte en av aktørene seg på statistikk og resultat fra tidligere redningsaksjoner. Det kan tenkes her at de ulike aktørene ga tillit til hverandre fra start og samarbeidet derfor gikk bra. Men lengre ut i aksjonen viser det seg at de savnede ble funnet et annet sted enn først antatt. Bakgrunnen for dette er trolig den enorme vannstrømningen og uregelmessige værforholdene, sier en informant med kjennskap til Kvam. Dette førte til mindre tillit mellom de aktuelle aktørene, trolig på bakgrunn av at tillit er gitt til det motsatte er bevist.

Situasjonen beskriver en informant som *“da begynte tillit og falle fra hverandre der”*. Videre

beskriver en leder tillit som *“Dette med tillit er litt sånn.. det er ofte noe man bør gjøre seg fortjent til på en måte, men jeg tenker også at man bare kan gi folk tillit. Man kan vise til folk at man gir de tillit”*. En annen leder bekrefter dette med *“Har vi ikke tillit til hverandre så møter vi med et dårligere lag. Det handler om at vi må stole på hverandre, og ha tillit til hverandre til det eventuelt motsatte er bevist”*. Her beskriver informantene tillit som noe man får ved å være en del av aksjonen, men kan også være flytende. Har man blitt kalt ut og er medlem i den gitte organisasjonen, er det nok for de andre aktørene til å gi personen tillit.

Videre begrunnes det at erfaring vil være positivt for en leder under en redningsaksjon.

Erfaring fra tidligere redningsaksjoner kan være avgjørende for sikkerheten, bedre kommunikasjonen mellom andre aktører og å vite hvordan man holder folk i arbeid. En leder må også være trygg, både i hva personen ber sine gjøre, men også når det gjelder hva en selv som leder ikke kan. Dette henger sammen med kompetanse. En leder forklarer det som *“En leder skal vise at han kan ikke alt, det er viktig for mannskap og vite at jeg ikke er et orakel”*. Videre nevner lederne selv at god situasjonsforståelse, tydelighet, gi de riktige oppgavene og godt samarbeid mellom lederne nevnt som en nødvendighet en leder må ha. Sistnevnte blir beskrevet av informant som er leder ved *“gode lagledere kan dra i land en vellykket aksjon med en dårlig aksjonsleder, men en god aksjonsleder uansett hvor god kan aldri gjøre en aksjon god hvis man har dårlige lagledere”*. Her forklarer informanten at en overordnet leder er lite uten gode mellomledere under seg, fordi de er deres øyne. Ikke-ledere nevner inkluderende, åpen og tillit som egenskaper en leder bør ha. Det bekrefter også hva frivillige fra tidligere forskning setter pris på, nemlig det motsatte av autoritære ledere (Gjerde & Winsvold, 2016, s. 24). Disse egenskapene av de ulike lederne under redningsaksjonen kan sammenlignes med karakteristikkene av effektive ledere under ekstreme hendelser og transformasjonsledelse (Yukl, 2013, s. 314).

#### **6.4 Hvilke betingelser er viktige for effektiv ledelse under en redningsaksjon?**

Siden konteksten ved en situasjon vil påvirke ledelse, vil også ulike ledelsesmodeller være mer eller mindre effektive under ekstreme hendelser (Hannah et al., 2009). Vi vil nå gjennomgå hvordan ulike faktorer har påvirket ledelse under aksjonen, men også hvordan ledelse har vært med å dempe opplevelsen av hvor ekstrem hendelsen var.

Plassering i tid, omfang av konsekvenser, sannsynlighet for konsekvenser, fysisk- og psykososial nærhet og form for trussel vil påvirke både situasjonen og ens opplevelse av hvor ekstrem situasjonen er (Hannah et al., 2009). Under redningsaksjonen var det stort fokus på sikkerhet, slik at aktørene ikke ble påvirket av eventuelle konsekvenser eller trusler og følte seg trygge. Konsekvensene av selve aksjonen var tre personer og en hund som omkom. Aktørene forteller at dette er situasjoner de er vant med som dempet opplevelsen av hvor ekstrem situasjonen var under aksjonen. Videre så vi at det var stor fysisk avstand mellom ledelse og de som ute på plass, da aksjonen strakk seg utover et større område. Til tross for dette var det høy psykososial nærhet grunnet høy tillit til ledelsen under aksjonen, og god kommunikasjon gjennom samband.

Psykologiske-, sosiale- og organisatoriske ressurser kan redusere opplevelse av hvor ekstrem en hendelse kan være for aktørene (Hannah et al., 2009). Under aksjonen var det god tilgang på ressurser fra de frivillige aktørene. Mange av aktørene hadde jobbet sammen tidligere og hadde gode relasjoner. De frivillige aktørene hadde også høy kompetanse innenfor sine områder. I tillegg hadde aktørene høy tillit til hverandre. Det var noe delte meninger angående informasjonsflyten under aksjonen. De frivillige aktørene så imidlertid ikke dette som en utfordring grunnet deres kompetanse. Disse faktorene var med å påvirke at aktørene hadde stor tro på at de kunne løse oppdraget og dermed var med på å redusere opplevelsen av hvor ekstrem hendelsen var. Tid og kompleksitet kan forsterke opplevelse av hvor ekstrem hendelsen er (Hannah et al., 2009). Aksjonen oppstod plutselig, som påvirket ressurstilgangen i starten av aksjonen. Informantene forteller at det var noe uenighet når det kom til innkallelse av ressurser og andre frivillige aktører. Aksjonen ble også påvirket av ekstreme værforhold hvor forholdene gjorde at både ressurser måtte trekke seg tilbake, men også at man ikke fikk gjøre de tiltakene man vanligvis ville gjort på grunn av sikkerheten. Dette forsterket kompleksiteten av aksjonen og var med på å forsterke hvor ekstrem hendelsen var. I tillegg var det mange aktører involvert som påvirket informasjonsflyten.

Hvordan en ekstrem hendelse utspiller seg vil påvirke hva slags type ledelse som er effektiv, samtidig som at ledelsen vil kunne påvirke hvordan aktørene blir påvirket av hendelsen (Hannah et al., 2009). Hva slags type ledelse som vil være mest effektiv kan variere, og ofte vil effektive ledere bruke ulike former for ledelse (Yukl, 2013, s. 312). For at ledelse skal

være effektiv er det også samarbeid mellom ulike aktører viktig, spesielt når aktørene er relativt autonome (Ansell & Gash, 2008). Sentral ledelse under denne aksjonen satt i et KO. Her satt ledere med de overordnede avgjørelsene under aksjonen, blant annet koordinering av ressurser. Her ser man derfor likhetstrekk med transaksjonsledelse. Transaksjonsledelse vil være hensiktsmessig der det er raskt skiftende situasjoner og tidspress (Geier, 2016, s. 237). Tidspress var noe som påvirket aksjonen, spesielt i starten under responsfasen hvor det var søk etter overlevende. Her var man avhengig av å få ut ressurser og koordinere aksjonen relativt raskt. Til tross for trekk av transaksjonsledelse i KO vil vi argumentere for at det var mange likhetstrekk med transformasjonsledelse. Lederne i KO var opptatt av å skape en felles situasjonsforståelse og gi tillit til de ute i felt. Lederne nevnte spesielt at de ønsket å lede, og ikke styre. Transformasjonsledere er opptatt av å forklare handlinger og beslutninger og kan derfor trekke seg tilbake hvor andre kan ta ledelse (Ramthun & Matkin, 2014, s. 253).

En felles situasjonsforståelse skulle hjelpe de ute i felt ved å ta de riktige avgjørelsene selv, uten å måtte få bekreftelse fra leder på alle avgjørelser. Denne formen for ledelse er spesielt viktig under aksjonen da aksjonen er kompleks. Aksjonen strekker seg ut i lengde og det er mange aktører involvert. Det vil derfor ikke være effektivt om alle avgjørelser skal tas gjennom leder, og eventuelt i KO. Det vil også derfor være mer hensiktsmessig å ha ledere organisert i et KO, som dermed kan få et oversiktsbilde for bedre samarbeid, uten å detaljstyre. Dette bekreftes også av modellen til Ansell og Gash (2008) hvor en felles forståelse er en av de viktigste betingelsene for samarbeid mellom autonome aktører. Videre ser vi at ledere fra de ulike aktørene har påvirkning på avgjørelsene som tas i KO. Alle aktørene forteller at det var stor åpenhet i KO og at man fikk gi innspill på beslutninger, selv hvor politiet hadde siste ord. De frivillige aktørene forteller at de får stor tillit fra politiet, og at de stort sett for å gjennomslag i sine forslag. Her ser man også trekk av transformasjonsledelse hvor effektive ledere under ekstreme hendelser ofte er imøtekommende og mottakelige for innspill der det er tid for det (Ramthun & Matkin, 2014, s. 253).

Ansell og Gash (2008, s. 557-558) påpeker at tillit er sentralt for et godt samarbeid, og at man bør sette av tid til å bygge tillit dersom dette ikke er til stede mellom aktørene. Siden aksjonen oppstod brått var man avhengig av at tillit var til stedet fra start, noe informantene

nevner at det var under aksjonen. Videre ser man at frivillige ofte får mer ansvar og oppgaver der tillit er til stedet (Skiple & Winsvold, 2020, s. 30) som også stemmer godt overens med transformasjonsledelse og bekreftes i denne aksjonen. Årsaker til tillit under aksjonen begrunnes i samvirkeprinsippet, men vi ser også at det forsterkes ved kompetanse og sosiale relasjoner. Informantene forklarer at man er helt avhengig av ulik kompetanse hos aktørene og at det hele er et tannhjul hvor alle har sin rolle. Dette peker mot en gjensidig avhengighet som jevner ut maktbalansen. Studien til Ramthun og Matkin (2014, s. 253) bekrefter også dette hvor ledelse og beslutningsmyndighet kan bli fordelt på personer som innehar ulik kompetanse, som er spesielt viktig under ekstreme hendelser som er presset på tid med høy kompleksitet. I tillegg påpekes nødvendigheten av frivillige i forhold til ressurser, da politiet er helt avhengige av frivilliges innsats. Sosiale relasjoner var også med å styrke tilliten. Informantene forklarer at sosiale relasjoner ikke var en betingelse for godt samarbeid under aksjonen, men en fordel. Flere av aktørene kjente hverandre fra tidligere, som gjorde at samarbeidet gikk enklere. Tidligere forhistorie mellom aktører kan bidra til å lette eller motvirke samarbeid (Ansell & Gash, 2008, s. 551). Under aksjonen så man at dette var en klar fordel og påvirket også innkalling av ressurser da noen av de frivillige aktørene tok kontakt med hverandre. Dette bidro til å bufre for organisatoriske utfordringer som kan komme når ekstreme hendelser oppstår brått. Dette bekrefter teorien om at forhistorie vil lette på samarbeidet, og at sosiale relasjoner mellom aktørene kan motvirke organisatoriske utfordringer.

Organisert sentral ledelse i KO vil være effektivt under ekstreme hendelser hvor man har tidspress og høy kompleksitet med mange aktører og stor fysisk avstand. Likevel kan det oppstå flere utfordringer. I følge Ansell og Gash (2008) er utgangsposisjon, herunder startbetingelser, viktig for samarbeid. Her nevnes blant annet ubalanse når det gjelder makt mellom de ulike aktørene. Vi ser også at institusjonelt design påvirker både hvem som har tilgang til samarbeid, hvor alle relevante aktører bør inkluderes for et godt samarbeid. Tidligere forskning viser også at frivillige organisasjoner er opptatt av å komme i KO, men at et for stort KO vil være mindre effektivt (Gjerde & Winsvold, 2016). Dette viste seg også å være gjeldende under aksjonen i Kvam og hadde påvirkning på ledelse. En av aktørene som satt med mye kompetanse innenfor deres fagområde satt ikke i KO, og beskrev derfor utfordringen ved at avgjørelser ble tatt av aktører som ikke satt med like mye kompetanse.



Situasjoner hvor det mangler kompetanse blant ledere der følgere skal utføre oppgaver, vil svekke tilliten (Sweeney, 2010, s. 82). Her ser vi likevel viktigheten av transformasjonsledelse da aktørene utenfor KO hadde lengre erfaring og ble gitt tillit av ledelsen. Til tross for at de ikke satt i KO fikk de gjøre de tiltakene de mente var viktige under aksjonen. En av aktørene rapporterte også direkte til innsatsleder og ikke aksjonsleder for de frivillige, som viser viktigheten av en mer adaptiv organisasjonsstruktur ved ekstreme hendelser (Seifert, 2007, s. 90). Dette skulle være mer effektivt under aksjonen da aktøren satt med spesialisert kompetanse som gjorde det hensiktsmessig å rapportere direkte til politiet. Et mellomledd kunne ha påvirket informasjonen som kom igjennom, da dette lå utenfor kompetansefeltet til aksjonsleder, samt forlenge beslutningsprosessen. Tidligere forskning og informantene selv beskrev viktigheten av klare roller, men under aksjonen viste det seg at tillit og kompetanse kunne kompensere for mangel av klare roller.

Å sentralisere ledelsen hadde også påvirkning på informasjonsflyten under aksjonen. Som vi har nevnt tidligere var lederne under aksjonen fornøyd med informasjonsflyten i KO, men ikke alle aktørene var like fornøyd med informasjonsflyten ut i felt. Informantene under aksjonen bekrefter at informasjon under aksjonen til de ute i felt er viktig, da det er med på å opprettholde motivasjonen. Dette kan bufre for de negative konsekvensene ved tidsperspektivet hvor aksjonen går over lengre tid, da aktørene ser fremgang i aksjonen. På denne måten vil betingelsen god informasjonsflyt være viktig for effektiv ledelse.

## 7.0 Avsluttende ord

### 7.1 Konklusjon

Vi vil argumentere for at ledelse under denne aksjonen i stor grad ble påvirket av tillit og kompetanse, hvor de ulike aktørene fikk høy beslutningsmyndighet til tross for at politiet hadde det siste ordet. Dette var en nødvendighet basert på at aksjonen ble gjennomført under ekstreme værforhold som økte fokus på sikkerhet, at aksjonen fysisk strakk seg ut i areal og tidsperspektivet under aksjonen. I tillegg hadde aksjonen mange aktører som gjorde det hele komplekst. Når man i tillegg har frivillige aktører med høy grad av kompetanse vil det være hensiktsmessig å delegere myndighet så de enkelte aktørene kan ta egne avgjørelser. Dette var mulig under redningsaksjonen i Kvam da det var høy tillit mellom aktørene. Ledelsen som ble utøvd kan minne mye om transformasjonsledelse, men har også elementer av transaksjonsledelse. Det som ble klart gjennom denne studien er at ulike situasjoner krever ulike former for ledelse. Hadde ikke aktørene hatt tillit mellom seg er det ikke sikkert man hadde fått til et like bra samarbeid, og måtte ha utøvd en annen form for ledelse. Det samme kunne vært dersom aksjonen ikke hadde like høy kompleksitet. Vi vil derfor konkludere med at ulike faktorer som tid, konsekvenser, nærhet, trussel, psykologiske-, sosiale- og organisatoriske ressurser og kompleksitet vil påvirke hvor ekstrem hendelsen oppfattes og dermed hva slags type ledelse som vil være hensiktsmessig under en redningsaksjon. Betingelsene som er viktig for effektiv ledelse under en redningsaksjon er høy tillit, høy kompetanse, godt samarbeid, god informasjonsflyt og adaptiv og situasjonsbetinget ledelsesstil. Vi håper at denne studien har bidratt til utviklingen av et fagfelt som det generelt har blitt forsket lite på.

### 7.2 Implikasjoner

Funnene vi har presentert i denne oppgaven kan ha begrensninger. I startfasen av denne oppgaven ønsket vi å undersøke de ulike fasene i responsfasen og hvordan ledelsen endret seg når fasene endret seg. Dette viste seg å være vanskelig å gjennomføre ettersom de fleste av aktørene kun var med i en begrenset periode og at samarbeid og ledelse ikke endret seg. Dette ga lite sammenligningsgrunnlag for både informantene og for oss. Vi endte derfor med å fokusere på responsfasen som en helhet, noe som kunne gjøre at vi mistet relevant informasjon om vi hadde delt opp fasene. Det kom opp et element fra informantene som viste

seg å være svært ulik i de forskjellige respons-fasene og det var økonomi og budsjett. Videre kan det tenkes at troverdigheten og gyldighetene av funnene fra informantene kan svekkes grunnet overvekt av ett kjønn og at vi ikke fikk tak i alle organisasjonene vi ønsket. Ved overvekt av ett kjønn og ikke ha alle organisasjonene som var med representert, kan det ha bidratt til at noen erfaring eller tanker er blitt utelatt og ikke representert i oppgaven. Likevel ble spørsmålene vi stilte informantene etter hvert mettet, så det er usikkert om det faktisk hadde bidratt til noe nytt.

En annen implikasjon er hvilken type informanter vi fikk tak i. Vi ønsket lik fordeling av leder og ikke-ledere, variasjon i alder og ulik tyngde i kompetanse. Fordelingen av leder og ikke-leder ble vanskeligere enn først antatt grunnet samtlige av frivillige og politi som var med på aksjonen hadde en form for lederrolle. Her måtte vi definere hvem som var ledere mer tydelig. Siden samtlige av informantene var både leder og hadde en leder over seg ble det en utfordring når vi spurte informantene om ledelse, fordi informantene snakket både om seg selv som leder og om sin leder. Utgangspunktet for oppgaven var å sammenligne kun leder mot ikke-leder, men utviklingen gjennom oppgaven førte til mer undersøkelse om samarbeidsledelse, i tillegg til leder og ikke-leder. De fleste av informantene hadde høy kompetanse og lang erfaring innenfor sine felt, som kan ha bidratt til like svar om at hele aksjonen gikk relativt sømløst. Høy kompetanse og erfaring kan ha bidratt til at gjennomføringen og ledelse av hele aksjonen gikk bedre enn om aktørene var relativt nye og/eller hadde mindre kompetanse. Kompetanse var et element vi ikke hadde tatt hensyn til før gjennomføringen av intervjuene grunnet mindre fokus på det i tidligere forskning og i teoriene. Mer fokus på kompetanse fra start kunne endret noen av spørsmålene i intervjuguiden og trolig bidratt til andre perspektiver på redningsaksjonen. Informantene er i denne oppgaven begrenset til et relativt naturlig utvalg, som kan føre til informantene kan ha pyntet på svarene for at de skal være sosialt akseptable, eller ikke ønsker å utlevere seg i stor grad i fare for å kunne bli gjenkjent. Tillit er også et begrep som mange informanter brukte som begrunnelse, som er vanskelig å måle (Klijn & Koppenjan, 2015, s. 285). Lite naturlig utvalg og godt dekket redningsaksjon av media har gjort at vi har i større grad tatt hensyn til anonymitet.

En begrensning ved selve oppgaven er at teorien til Hannah et al. (2009) kun er en modell basert på ulike teorier. Avstand mellom teori og case kan bidra til at enkelte momenter ikke blir avdekket. Dette ble bekreftet da kompetanse ble nevnt som en begrunnelse for både tillit, god ledelse og samarbeid. Avstand mellom teori og case ble også avdekket under intervjuene da noen av spørsmålene ble vanskelig å svare på for informantene. Spesielt spørsmålet om hvordan sosiale relasjoner påvirket tankene om konsekvenser (spørsmål 5 i fase 3). Dette henger trolig sammen med lite forskning på ledelse innenfor beredskap og derfor lite forkunnskap om passende teorier. Ansell og Gash (2008) har tidligere blitt brukt for å undersøke samarbeidet under en redningsaksjon (Zvezdova, 2021, s. 21), men det var ikke det primære vi så etter. Likevel synes vi det teoretiske rammeverket var et godt utgangspunkt for en oppgave om ledelse og frivillige i beredskap. Manglende tidligere forskning taler også for viktigheten av denne oppgaven.

### **7.3 Videre forskning**

Vi har i denne oppgaven satt søkelys på ulike betingelser som vil påvirke ledelse under en redningsaksjon. For en bredere forståelse av ledelse under ekstreme hendelser ville det vært spennende å undersøke hvilken betydning kompetanse har for både ledelse og for at hele samvirke i Norge skal fungere på måten det er organisert i dag. Hvordan vil ulik grad av kompetanse påvirke ledelse og hvordan vil det være ved eventuelle utskiftninger av nøkkelpersoner med kompetanse. Wollebæk, Sætrang og Fladmoe (2015) har i sin forskning undersøkt hvorfor frivillige slutter og hvorfor de fortsetter som frivillig. Det kunne vært spennende å undersøke om det er de samme konklusjonene ved å kun fokusere på frivillige i beredskap. Andre forslag er om hvordan livsstil, hobby og frivillig i beredskap henger sammen. Videre kunne en dypere dykk i lederstil vært interessant. Her kan det være interessant å sammenligne ulike lederstiler i redningsaksjoner mot mer tradisjonell ledelse innenfor mot enten er privat eller offentlig organisasjoner.

## 8.0 Litteraturliste

Ansell, C. & Gash, A. (2008) Collaborative Governance In theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 542-571.

Bukve, O. (2016) *Forså, forklare, forandre*. Oslo: Universitetsforlaget

FORF (2022). *Om FORF*. <https://www.forf.no/?id=107&Om-FORF>

Frivillighetnorge (2022) *Hva er frivillighet*.  
<https://www.frivillighetnorge.no/fakta/hva-er-frivillighet/>

Geier, M. T. (2016). Leadership in Extreme Contexts: Transformational Leadership, Performance Beyond Expectations? *Journal of leadership & organizational studies*, 23(3), 234-247.

Gjerde, S. & Winsvold, M (2016). *Bruk av frivillige i søk og redning: En pilotstudie i to politidistrikt*. (Rapport 2016:4). Institutt for samfunnsforskning.  
[https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/bitstream/handle/11250/2442822/Rapport\\_VR\\_04\\_2016\\_v2.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/bitstream/handle/11250/2442822/Rapport_VR_04_2016_v2.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Gjerde, S. & Winsvold, M. (2017) *Frivillige organisasjoner i søk og redning. Utvikling, rekruttering og samarbeid med kommunene*. (Rapport 2017:5). Institutt for samfunnsforskning. [https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/bitstream/handle/11250/2442829/VR\\_2017\\_5\\_V3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/bitstream/handle/11250/2442829/VR_2017_5_V3.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J. & Cavaretta, F. L. (2009) A framework for examining leadership in extreme contexts. *The leadership Quarterly*, 20(6), 897-919.

Haugsbø, F., Klemetzen, K.H., Ordning, O., Lyngstad, H.K., Sviggum, S.K. & Hagfors, C.L. (2021, 25. oktober) Politiet om søket i Kvam: Har funnet båt, *Verdens Gang*.  
<https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/Qy9pXQ/politiet-om-soeket-i-kvam-har-funnet-baat>

Huxham, C. & Vangen, S. (2005) *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. Routledge.

Instruks for dep.arbeid med samfunnssikkerhet mv. (2012) *Instruks for departementenes arbeid med samfunnssikkerhet og beredskap, Justis- og beredskapsdepartementets samordningsrolle, tilsynsfunksjon og sentral krisehåndtering* (FOR-2012-06-15-535) Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2012-06-15-535>

Klijn, E.H., & Koppenjan, J. (2015). *Governance Networks in the Public Sector* (1st ed.). Routledge. <https://doi-org.ezproxy.oslomet.no/10.4324/9781315887098>

Kraglund, K.O., & Enjolras, B. (2017) *Norsk frivillighet: Utviklingstrender og samfunnseffekter. Avslutningsrapport for Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor 2013-2017*. Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor. <https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/handle/11250/2465257>

Leigland, L.E. (2019, 9. August) *FNs klimarapport: En alarm for menneskeheten*. FN sambandet. <https://www.fn.no/nyheter/fns-klimarapport-en-alarm-for-menneskeheten>

Meld. St. 10 (2016-2017). *Risiko i et trygt samfunn. Samfunnssikkerhet*. Justis- og beredskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-10-20162017/id2523238/>

Meld. St. 10 (2018-2019). *Frivilligheita - sterk, sjølvstendig og mangfaldig*. Kultur- og likestillingsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/82a9eff104b3441d92c04198370a0724/nn-no/pdfs/stm201820190010000dddpdfs.pdf>

Organisasjonsplan for redningstjenesten (2015) Organisasjonsplan for redningstjenesten (FOR-2015-06-19-677) Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2015-06-19-677>

Ramthun, A., & Matkin, G. (2014). Leading dangerously: A case study of military teams and shared leadership in dangerous environments. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21, 244-256.

Seifert, C. (2007). Improving disaster management through structured flexibility among frontline responders. I D. E. Gibbons (Red), *Communicable crises* (s. 83–136). North Carolina. Information Age Publishing.

Skiple, J.K. & Winsvold, M. (2020) *Lokalt beredskapsarbeid. Frivillige, politi og kommuner i lokalt beredskapsarbeid*. (Rapport 2020:4). Insitutt for samfunnsforskning. <https://www.regjeringen.no/contentassets/b45946138d8747759e90f1b45ceda4d0/lokalt-beredskapssamarbeid---frivillige--politi-og-kommuner-i-lokalt-beredskapsarbeid.pdf>

Sweeney, P. (2010). Do Soldiers Reevaluate Trust in Their Leaders Prior to Combat Operations? *Military Psychology*, 22, 70-88.

Sætre, J., Sundvor, O. og Ferguson, K. (2021, 24. Oktober) Stor redningsaksjon etter tre savnede i Kvam - frykter de har ramlet utenfor fosser. *Bergensavisen*. <https://www.ba.no/stor-redningsaksjon-etter-tre-savnede-i-kvam-frykter-de-har-ramlet-utfor-fosser/s/5-8-1727134> (Hentet 25. April 2022)

Tjora, A. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal Akademisk

Tjora, A. (2021) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal Akademisk.

Wollebæk, D., Sætrang, S., og Fladmoe, A. (2015). *Betingelser for frivillig innsats. Motivasjon og kontekst*.(Rapport 2015:1) Institutt for samfunnsforskning

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations. Global edition* (8. utg.). Pearsons

Yukl, G. & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in Organizations* (9. utg.). Pearsons

Zvezdova, P. (2021) *Ekstrem frivillighet: En casestudie av frivillighet ved en ekstrem hendelse*. (Masteroppgave, Oslo Metropolitan University). Open Digital Archive. <https://hdl.handle.net/11250/2778626>

## 9.0 Vedlegg

### Vedlegg 1: intervjuguide

#### *FASE 1 - Rammesetting (5 min)*

Si litt om bakgrunn og tema, hva intervjuet skal brukes til, anonymisering og taushetsplikt.

#### *FASE 2: Erfaringer (10 min)*

1. Hva er din stilling/rolle og arbeidsoppgaver i din organisasjon til daglig?
2. Hvem er de viktigste samarbeidspartnere til din organisasjon til daglig, og hvorfor?

#### *FASE 3: Fokusering (40 min)*

3. Hva gjorde du under aksjonen og hvilke dager var du med?
4. Hvilke aktører hadde du kontakt med i løpet av aksjonen?
5. Hvordan vil du beskrive din rolle, og din organisasjon sin rolle under aksjonen?
6. Hvordan påvirket eventuelle konsekvenser som kunne oppstå deg under aksjonen?
7. Hvordan påvirket sosiale relasjoner under aksjonen dine tanker om konsekvenser som kunne oppstå?
8. Hvordan vil du beskrive inkluderingen av din rolle/organisasjon under aksjonen?
9. Kan du beskrive forholdet ditt til andre aktører under aksjonen?
10. Hvordan var oppgavefordelingen, både i starten og under aksjonen?
11. Hvordan vil du beskrive maktfordelingen mellom de ulike aktørene?
12. Hva vil du trekke frem som essensielle deler av et samarbeid under en aksjon?
13. Hvordan vil du beskrive informasjonsdelingen under aksjonen?
14. Hvordan vil du beskrive hvordan tidsperspektivet påvirket aksjonen?
15. Hvordan vil du beskrive ditt forhold til leder under aksjonen, og hvem vil du si var din/dine leder(e)?
16. Hvordan vil du beskrive deg som leder under aksjonen? / Hva vil du si du trenger av en leder under en aksjon?
17. Kan du beskrive eventuelle utfordringer mellom deg/din organisasjon og lederen under aksjonen?
18. Hva vil du trekke frem som det essensielle en leder trenger under en slik aksjon?



19. Hvordan vil du beskrive viktigheten av ledelse?
20. Kan du beskrive grad av tillit og konflikt mellom de ulike aktørene under aksjonen?
21. Hvordan vil du beskrive forskjellen mellom samarbeidet under redningsaksjonen og samarbeidet under søket?

*FASE 4: Oppsummering (5 min)*

22. Vil du si det var noe spesielt med denne aksjonen, sammenlignet med andre du har vært med på?
23. Er det noen konkrete ting du mener kunne vært utøvd annerledes?
24. Noe som ikke har blitt nevnt som du mener kan være relevant?

# NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

## Vurdering

**Referansenummer**

515718

**Prosjekttittel**

Masteroppgave ved Offentlig administrasjon og styring

**Behandlingsansvarlig institusjon**

OsloMet – storbyuniversitetet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Institutt for offentlig administrasjon og velferdsfag

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Marte Slagsvold Winsvold, m.s.winsvold@samfunnsforskning.no, tlf: 93033752

**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**

Henriette Tveitan, henriettetveitan@hotmail.com, tlf: 95176837

**Prosjektperiode**

28.02.2022 - 01.07.2022

**Vurdering (1)****28.02.2022 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 28.02.2022. Behandlingen kan starte.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.07.2022.

**LOVLIG GRUNNLAG**

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

**PERSONVERNPRINSIPPER**

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson hos NSD: Olav Rosness, rådgiver.

Lykke til med prosjektet!

## Informasjonsskriv til informanter

**Vil du delta i forskningsprosjektet****«Ledelse av frivillige i søk-og-redningsaksjon – hva foregår i teltet?»**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan ledelse og samarbeid foregår på en redningsaksjon. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

**Formål**

Formålet med dette prosjektet er å undersøke hvordan ledelse og samarbeid foregår i en redningsaksjon, mer spesifikt redningsaksjonen i Kvam. Vi ønsker å intervju frivillige, politi og andre relevante aktører som var med i redningsaksjonen. Målet er å svare på foreløpig problemstilling «Hvilke betingelser er viktige for effektiv ledelse under en redningsaksjon?». Her vil ledelse og samarbeidet mellom de ulike aktørene være i fokus, samt hvordan aksjonen foregikk med eventuelle utfordringer knyttet til ledelse og samarbeid. Dette vil være en kvalitativ studie som vil gjøres i forbindelse med vår masteroppgave i studiet Offentlig administrasjon og styring på OsloMet - Storbyuniversitetet. Intervjuene vil kun bli brukt i forbindelse med denne masteroppgaven.

**Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

OsloMet - Storbyuniversitetet er ansvarlig for prosjektet.

**Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du får spørsmål om å delta på undersøkelsen ettersom vi undersøker en spesifikk case, redningsaksjonen i Kvam, og du trolig har deltatt på aksjonen. Vi ønsker å intervjuene så mange av politi, frivillige og andre relevante aktører som mulig. Utvalgsriteriene vi har er at informanten har deltatt i aksjonen organisert. Kontaktinformasjon ble funnet gjennom søk i media.

**Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta ønsker vi i å gjennomføre et intervju på ca. 1 time, enten gjennom teams eller zoom. Vi setter opp en tid som passer deg i løpet av mars måned. Spørsmål vi kommer til å stille er om dine erfaringer fra redningsaksjonen, hva du synes om samarbeide,

hvilke aktører var inkludert og hvordan det foregår å lede en slik aksjon. Intervjuet vil bli tatt opp elektronisk, kun for hjelp til transkribering og senere sjekk av intervjuet.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. 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. All data er kun tilgjengelig for nevnte 2 studenter og veileder. Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Opplysninger vi ønsker å publisere er hvilken organisasjon hver informant er tilknyttet, samt om man er tilknyttet en lederrolle.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 01.07.2022. Videre vil alt lydopptak, transkriberte intervju og annet materialet tilknyttet intervjuene bli slettet senest 01.09.2022.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra OsloMet - Storbyuniversitetet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Marte Slagsvold Winsvold ved institutt for samfunnsforskning, [m.s.winsvold@samfunnsforsknings.no](mailto:m.s.winsvold@samfunnsforsknings.no)
- Henriette Korneliussen Tveitan, student ved OsloMet, [henrietteveitan@hotmail.com](mailto:henrietteveitan@hotmail.com)
- Hannah Hansen Dalen, student ved OsloMet, [hannah\\_dalen@hotmail.com](mailto:hannah_dalen@hotmail.com)

- Vårt personvernombud: Ingrid S. Jacobsen, personvernombud ved OsloMet, [personvernombud@oslomet.no](mailto:personvernombud@oslomet.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Marte Slagsvold Winsvold  
(Forsker/veileder)

Henriette K. Tveitan, Hannah H. Dalen  
(studenter)