



Høgskulen på Vestlandet

Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

ØMF190 Bacheloroppgave

Predefinert informasjon

Startdato:	07-05-2019 09:00	Termin:	2019 VÅR
Sluttdato:	15-05-2019 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave		
SIS-kode:	203 ØMF190 1 MA1 2019 VÅR		
Intern sensor:	Kristin Lofthus Hope		

Deltaker

Navn: Hanne Rørstad Nordvik
Kandidatnr.: 170
HVL-id: 181939@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Egenerklæring *: Ja
Jeg bekrefter at jeg har registrert oppgavetittelen på norsk og engelsk i StudentWeb og vet at denne vil stå på vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn: **Gruppenummer:** 28
Andre medlemmer i gruppen: Amanda Roland, Sandra Mari Rosenuinge

Jeg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Nei



Høgskulen
på Vestlandet

BACHELOROPPGAVE

Når det verst tenkelige skjer
When the worst possible occurs

Hanne Nordvik, Amanda Roland & Sandra Rosenvinge

Bachelor i ØMF 190 Økonomi og administrasjon
Institutt for økonomi og administrasjon
Kristin Lofthus Hope
15. mai 2019

Vi bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 10.

Referanseside

<i>Rapportens tittel:</i> Når det verst tenkelige skjer	<i>Dato:</i> 15. mai 2019
<i>Forfatter(e):</i> Hanne Nordvik, Amanda Roland og Sandra Rosenvinge	<i>Antall sider u/vedlegg:</i> 59
	<i>Antall sider vedlegg:</i> 4
<i>Fordypning:</i> Administrasjon og ledelse	
<i>Veileder ved avdeling:</i> Kristin Lofthus Hope	
<i>Merknader:</i>	

<i>Kontaktvirksomhet:</i>	

<p><i>Sammendrag:</i></p> <p>Denne oppgaven har som formål å gi innsikt i hvordan ledere, sammen med sine ansatte, jobber for å skape en robust bedrift som kan håndtere kriser. Studien fokuserer på hvilke faktorer som bidrar til god kriseledelse og krisehåndtering. Hensikten er å kunne bidra til læring om disse fagområdene for både ledere og bedrifter. Oppgaven baserer seg på helikopterulykken som fant sted utenfor Turøy 29. april 2016. Prosjektets problemstilling er: <i>Kriseledelse og Turøy-ulykken: Hvordan ble ulykken håndtert av ledelsen i de berørte bedriftene, og hva lærte de?</i></p> <p>For å kunne besvare problemstillingen har det blitt gjennomført kvalitative dybdeintervjuer av informanter fra de syv bedriftene som ble berørt av ulykken. Videre har funnene blitt sammenlignet med relevant teori knyttet til kriseledelse, krisehåndtering og læring.</p> <p>Studien har vist at kriseledelse er en kondensert form for vanlig ledelse, som bygger på mange av de samme ledelsesprinsippene. Likevel er det fire fremtredende forskjeller: tid, informasjon, beslutninger og emosjonell tilstand. Videre trekker oppgaven frem faktorer som er sentrale for god krisehåndtering, herunder en etablert beredskapsplan, et velfungerende beredskapsteam, trening og erfaring. Følgende læringspunkter fra ulykken presenteres: verdien av øving, aktiv bruk av beredskapsteamet, verdien av å sette i gang tiltak umiddelbart og betydningen av ordet krise. Flere funn tyder også på at en rekke bedrifter har utfordringer med å sørge for at læring implementeres i hele bedriften. Bedrifter lærer mye av debriefing og deling av egne erfaringer.</p>

Stikkord:

Krise	Kriseledelse	Krisehåndtering	Læring
-------	--------------	-----------------	--------

Abstract:

The purpose of this Bachelor's thesis is to provide insight into how managers, in cooperation with their employees, engage to build an organisation that is robust. Our thesis focuses on elements that contributes to how one can perform crisis management that is adequate. The purpose is to provide information so that managers and their businesses can evolve more learning to their disciplines. The Bachelor's presumptions are based on the air accident near Turøy on April 29th 2016, involving an helicopter. The project raises the problem: *Crisis Management and the air accident near Turøy: How did the management of the affected companies handle the accident , and what did they learn from it?*

In order to answer the thesis, qualitative depth interviews were conducted of informants from the seven companies affected by the accident. Furthermore, the findings have been compared with relevant theory related to crisis management and learning.

The study has shown that crisis management is a condensed form of regular management, based on many of the same management principles. Nevertheless, there are four prominent differences: time, information, decisions, and state of mind. Furthermore, the thesis highlights factors that are central in good crisis management, including an established contingency plan, a well-functioning emergency response team, training and experience. The learning points from the accident are presented as following: the value of training, active use of the emergency team, the value of taking immediate action and the actual meaning of the word crisis. Several findings also indicate that a number of companies have challenges in ensuring that learning is implemented throughout the enterprise. Companies learn a lot from debriefing and sharing their own experiences.

Keywords:

Crisis	Crisis management	Learning
--------	-------------------	----------

Forord

Denne bacheloroppgaven inngår som en del av vår bachelorgrad i Økonomi og administrasjon, og setter punktum for tre år med studier ved Høgskulen på Vestlandet, avdeling Bergen. Det har vært et interessant, lærerikt og til tider frustrerende halvår, hvor vi har fått innsikt i hvordan bedrifter arbeider med beredskap og krisehåndtering. Vi har gått fra å ha særdeles lite kunnskap om kriseledelse, til å utvikle en stor interesse for området. Dette har bidratt til å holde motivasjonen og engasjementet oppe.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder, førsteamanuensis Kristin Lofthus Hope. Hun har vært en positiv og kunnskapsrik veileder, og kommet med gode innspill gjennom hele prosessen.

En stor takk rettes også til våre syv informanter som har tatt seg tid til å gi oss gode, utfyllende svar, som har bidratt til mye verdifull informasjon og forståelse. Spesielt vil vi takke Arne Roland, som i tillegg til å være informant har fungert som en ekstra veileder. Vi vil også takke for muligheten til delta på SKAGESTAD + EIKERAPENS dagsseminar «Å lede i krise».

Innholdsfortegnelse

Referanseside	I
Forord	IV
1. Innledning	1
1.1. Bakgrunn for valg av tema.....	1
1.2. Presentasjon av case: Turøy-ulykken.....	1
1.3. Presentasjon av problemstilling	2
1.4. Formål.....	3
1.5. Rammebetingelser	3
2. Teori	4
2.1 Hva er en krise?.....	4
2.1.1 Typer av kriser.....	4
2.2 Kriseledelse og kriselederen	5
2.2.1 Kriseledelse.....	5
2.2.2 Kriselederen.....	6
2.2.3 Beslutningstaking basert på erfaring.....	8
2.3 Krisehåndtering.....	9
2.3.1 Beredskapsplanen	9
2.3.2 Beredskapsteamet	10
2.3.3 Beredskapsøvelse.....	11
2.3.4 Når krisen er et faktum.....	11
2.3.5 Business continuity.....	12
2.4 Oppsummering.....	12
2.5 Læring.....	13
2.5.1 Hva er læring?	13
2.5.2 Læring på individnivå.....	13
2.5.3 Læring på organisasjonsnivå.....	14
2.5.4 Læring gjennom debriefing.....	16
2.5.5 Oppsummering	16
3. Metode	17
3.1 Forskningsdesign.....	17
3.2. Casestudie.....	18
3.3 Dybdeintervju som datainnsamlingsmetode.....	19
3.3.1 Informantene	19
3.3.2 Gjennomføring.....	21
3.3.3 Bearbeiding.....	23
3.4 Kvalitetsvurdering	23
3.4.1 Reliabilitet.....	24
3.4.2 Validitet	25
3.4.3 Forskningens evaluering.....	25
3.5 Etisk vurdering	26

4. Analyse	28
4.1. <i>Hva er en krise?</i>	28
4.1.1 Typer av kriser.....	29
4.2 <i>Hva er kriseledelse?</i>	29
4.2.1 Forskjeller mellom vanlig ledelse og kriseledelse	30
Tid.....	31
Informasjon.....	31
Beslutninger	32
Emosjonell tilstand	34
4.3 <i>Kriselederen</i>	35
4.4 <i>Krisehåndtering</i>	38
4.4.1 Når krisen inntreffer.....	39
4.4.2 Beredskapsplan.....	39
4.4.3 Beredskapsteam.....	40
4.4.4 Trening.....	42
4.4.5 Erfaring	44
4.5.6 Beslutninger	44
4.5.7 Business continuity.....	46
4.5.8 Endringer i fokus på håndtering.....	47
4.5 <i>Læring</i>	48
4.5.1 Læring på individnivå.....	49
4.5.2 Læring på organisasjonsnivå.....	50
4.5.3 Læringspunkter	51
4.5.4 Læring gjennom debrief	52
4.5.5 Læring gjennom andre bedrifters erfaring	53
5. Konklusjon	55
6. Videre forskning	59
Litteraturliste	60
Vedlegg	62

1. Innledning

1.1. Bakgrunn for valg av tema

En krise kan oppstå når som helst og hvor som helst. Det kan være alt fra humanitære og økonomiske kriser, interne katastrofer og ulykker, til kriser som rammer miljøet. En tankegang som lenge har vært eksisterende er «det skjer ikke med oss», men plutselig satt en lamslått nasjon i sorg og fortvilelse etter terrorangrepet i 2011. En annen krise som ga stort inntrykk var helikopterstyrtet ved Turøy den 29. april 2016. Ulykken var på langt nær like dyptgripende som terrorhendelsen, men rettet likevel søkelyset mot krise- og beredskapsledelse. I slike krisesituasjoner blir lederes rolle uten tvil satt på prøve. Det var dette som fanget vår oppmerksomhet, og vekket en nysgjerrighet og genuin interesse. Vi ville utforske hvilke midler som gjør ledere mer robuste for å håndtere kriser. Vi har en antakelse om at lederskapet som blir utøvd ellers i hverdagen også vil gjenspeiles under en krise. Vi vil tørre å påstå at god ledelse først og fremst skapes hos lederen, hvordan lederskapet utøves og hvordan ansatte responderer på den. For å kunne skape en motstandsdyktig bedrift som kan håndtere både store og små utfordringer, er det også en forutsetning at lederen spiller på lag med ansatte. I denne bacheloroppgaven vil hovedfokuset ligge på Turøy-ulykken og hvordan lederne i de berørte bedriftene håndterte situasjonen. Dette er en interessant innfallsvinkel, som vi tror at flere bedrifter kan ta lærdom av.

1.2. Presentasjon av case: Turøy-ulykken

Fredag 29. april 2016 klokken 11.55, løsnet plutselig hovedrotoren til helikopteret Airbus Helicopters EC 225 LP Super Puma (registrert LN-OJF), operert av helikopterselskapet CHC Helikopter Service AS. Helikopteret fraktet oljearbeidere for Equinor (da Statoil). Ulykken intraff på vei tilbake til Bergen flyplass, Flesland, fra plattformen Gullfaks B i Nordsjøen (Accident Investigation Board Norway, 2018, s. 6). Ifølge rapporten utarbeidet av Statens havarikommisjon for transport (SHT), var flygningen helt normal og pilotene fikk ingen varseltegn før rotoren løsnet fra helikopteret.

Super Puma-helikopteret styrtet på en holme nær Turøy i Øygarden kommune, utenfor Bergen. Deler av vraket ble spredt utover store områder både på land og i sjøen, og hovedrotoren landet på en naboøy 550 meter fra helikoptervraket. Alle de 13 personene som var ombord, hvorav to var piloter og de resterende elleve oljearbeidere, omkom under ulykken (Tjeldflåt, Eidsvik, Christophersen, Slettholm, Foss & Olsen, 2016).

Helikopteret LN-OJF ble produsert av Airbus Helicopters i 2009. Det var av medium størrelse, og godkjent for to besetningspiloter og 19 passasjerer. En del av strukturen som holder hovedrotoren er hovedgirboksen. Denne er plassert på taket, og skal overføre kraft fra motorene til rotorene. Planetgirboksen utgjør en del av hovedgirboksen hvor hvert planetgir blant annet består av ett tannhjul (vedlegg 1). Planetgiret kan ikke inspiseres visuelt uten at hovedgirboksen åpnes, hvilket igjen krever full demontering av planetgirboksen (Accident Investigation Board Norway, 2018, s. 13).

Den endelige granskningsrapporten utført av SHT, kom 5. juli 2018. Den konkluderte med at årsaken for ulykken skyldtes utmattingsbrudd i tannhjulet i det ene planetgiret i hovedgirboksen (Accident Investigation Board Norway, 2018, s. 54). Rapporten fastslår at en metallpartikkel hadde kommet inn i giret og laget en sprekke i en av delene i planetgiret, noe som ikke ble fanget opp av deteksjonssystemet. På den måten vokste sprekken seg usynlig under overflaten og videre gjennom hele tannhjulet til det delte seg (vedlegg 1). SHT har videre konkludert med at tretthetssprekkene ikke kom av materialfeil eller feil under vedlikeholdsinspeksjoner utført av helikopteroperatøren (CHC Helikopter Service), men at det skyldtes skade på overflaten.

1.3. Presentasjon av problemstilling

Med utgangspunkt i temaet krise- og beredskapsledelse har vi kommet frem til følgende problemstilling:

Kriseledelse og Turøy-ulykken: Hvordan ble ulykken håndtert av ledelsen i de berørte bedriftene, og hva lærte de?

Sett i sammenheng med annen ledelsesteori, er krise- og beredskapsledelse lite vektlagt i pensumet på studiet vårt, Økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet. Med bakgrunn i dette ville vi studere fenomenet kriseledelse og krisehåndtering nærmere, med Turøy-ulykken som utspring.

Enhver bedrift, uavhengig av bransje, er betinget av lederskap, og det er dernest selvsagt at under en krise vil ledelse være essensielt. Ledere har en helt spesiell rolle og ansvar under håndtering av en krise, sammenlignet med andre personer i en organisasjon. Hvorvidt bedriften klarer å opparbeide seg et konkurransefortrinn avhenger av måten ledere oversetter kriseerfaringen til bedriftslæring på (Filstad, 2010, s. 110). De relevante teoriområdene må forøvrig ses i lys av hverandre da de sammen danner det teoretiske rammeverket for oppgaven. Når det kommer til krise- og beredskapsledelse er

kunnskapen rundt det aktuelle forskningsområdet blitt en del av den tause, erfaringsbaserte dimensjonen (Filstad, 2010, s. 100). Dette er derfor noe vi ønsker å belyse.

1.4. Formål

Lederrollen innehar mange utfordringer, hvorav kriseledelse og krisehåndtering er noe av det mest krevende man kan stå ovenfor. Formålet med oppgaven er derfor å gi innsikt i hvordan ledere arbeider sammen med sine ansatte for å skape en robust bedrift som kan håndtere kriser. Det er ikke bare et økonomisk spørsmål om reetablering av drift, men også et økende samfunnskrav til at kriselignende hendelser skal håndteres på en god og effektiv måte. Følgelig vil oppgaven også ha som formål å kunne bidra til læring om krisehåndtering for både ledere og bedrifter.

Lederne i de berørte bedriftene under Turøy-ulykken sitter på mye verdifull erfaring som kan være med på å bidra til videre forståelse og kunnskap om temaet. Ikke minst innehar de relevant kunnskap i arbeidet med beredskap, samt at de har kompetanse om ledelse som fagområde. Derfor vil det være hensiktsmessig å forske nærmere på disse berørte lederne for å finne fellesnevner for hvordan de, i samspill med sine ansatte, arbeider for å kunne håndtere kriser. Det vil også kunne komme til nytte for andre ledere uansett bransje. Vi håper at utfallet av forskningen vår kan bidra til å rette fokus mot betydningen av lederskap, både i hverdag og i krise.

1.5. Rammebetingelser

Det er mange fagområder som er relevante for vår problemstilling. På grunn av oppgavens omfang og tidsavgrensning har vi sett oss nødt til å begrense oppgaven ved å fokusere på lederskap, først og fremst med fokus på krise, men også hvordan ledere forholder seg til læring etter en krise. Vi har bevisst valgt å se bort ifra medie- og pårørendehåndtering, da vi verken har tid eller kapasitet til å forske på alle variablene som inngår i kriseledelse. Likevel vil vi streife innom disse temaene der det er naturlig. Vi vil presentere de teoriene vi anser som mest relevante for oppgaven. Når det kommer til lederskapet som utøves av våre informanter, vil vi belyse hvilke verktøy og egenskaper som kan være nødvendige for å danne et godt grunnlag for lederskap. Oppgaven utspringer seg fra en konkret hendelse, helikopterulykken ved Turøy. Det var derfor åpenbart at vi ønsket informanter fra de berørte bedriftene, som hadde lederroller under hendelsen. Selv om ulykken har hatt ringvirkninger på mange andre bedrifter, aktører og interessenter, valgte vi, grunnet oppgavens omfang, å begrense oss til de bedriftene som mistet ansatte.

2. Teori

I denne delen av oppgaven vil det teoretiske rammeverket bli presentert. Hensikten er å plassere studien i en bredere teoretisk kontekst, og teorien som presenteres vil avgrense omfanget av studien. Det er viktig å understreke at temaene kriseledelse, krisehåndtering og læring er store fagfelt, men at vi i denne bacheloroppgaven har valgt å gå i dybden på utvalgt teori på bakgrunn av problemstillingen. Vi vil på en mest mulig hensiktsmessig måte forsøke å gi en definisjon på krise og kriseledelse, og beskrive hvilken kunnskap og egenskaper en kriseleder bør besitte. Dette spiller en sentral rolle for å forstå hva som kreves av en leder i en kaotisk situasjon. Videre vil også læring bli inkludert for å dekke problemstillingen. Her vil aktuelle og relevante læringsteorier på organisasjons- og individnivå presenteres. Ved å sammenkoble sentrale teorier innen krise og læring skapes det et grunnlag for å presentere studiens funn og empiriske observasjoner. Følgende vil begrepsavklaring og klassifisering av teori fungere som en forutsetning for å forstå det som blir diskutert i analysekapittelet.

2.1 Hva er en krise?

Det finnes mange definisjoner på hva en krise er. En definisjon er «en situasjon som stiller så store krav at organisasjonens ressurser og rutiner ikke strekker til» (Weisæth & Kjeserud, 2007, s. 21). Det er en avvikssituasjon; en situasjon utenom det dagligdagse hvor vanlig problemløsning ikke strekker til. Det er flere typiske kjennetegn ved en krisesituasjon, som for eksempel høy usikkerhet, redusert kontroll og styring, begrenset informasjon, eskalering, raske skiftninger, tidsnød, mediepress og lange og anstrengende arbeidsøkter (Weisæth & Kjeserud, 2007, s. 24). Ofte vil en eller flere av disse karakteristikkene oppleves som en ekstrabelastning på ledelsen. Måten lederne takler denne ekstrabelastningen på kan ha mye å si for deres, og dermed bedriftens, krisehåndteringskapasitet. Ledelsens handlinger i krisesituasjoner vil være særlig avgjørende, da en krise kan true bedriftens fremtidige forretninger, omdømme og eksistens.

2.1.1 Typer av kriser

Kriser kan kategoriseres etter omfang og alvorlighet, og kan således deles inn i fire hovedtyper: uønskede hendelser, kritiske situasjoner, ulykker og katastrofer (Gangdal & Angeltveit, 2014, s. 18). Ofte er det skadeomfanget som avgjør hvilken type krise det er. En ulykke blir automatisk en krise da det omfatter menneskeliv og/eller store materielle verdier (Gangdal & Angeltveit, 2014, s. 21). For å kunne analysere krisetyper på et mer detaljert nivå har 't Hart og Boin (2001, s. 31) skissert en typologi basert på to dimensjoner bestående av farten i kriseutviklingen og avslutningen av krisen.

Disse dimensjonene viser til fire ulike typer av kriser: «fast-burning crisis», «cathartic crisis», «long-shadow crisis» og «slow-burning crisis». «Fast-burning crisis» slutter i det krisen starter og består av både en rask utvikling og avslutning ('t Hart & Boin, 2001, s. 32). I «long-shadow crisis» er utviklingen også kjapp, men avslutningen er mer langvarig og gradvis. Slike typer kriser kan reise kritiske problemer, og fører ofte med seg institusjonelle kriser. Både «fast-burning crisis» og «long-shadow crisis» kommer ofte som et sjokk, og mobiliseringen av beredskapen og krisehåndteringen, særlig lederens rolle, blir svært viktig.

2.2 Kriseledelse og kriselederen

2.2.1 Kriseledelse

Ledelse er et sammensatt og komplisert fenomen med utallige innfallsvinkler. Det er ikke noe konkret, det eksisterer i relasjoner (Heggholmen, 2014, s. 15).

«Ledelse er en spesiell adferd i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og adferd. Det handler om å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, å motivere dem til å yte mer, og få dem til å trives i arbeidet» (Jacobsen & Thorsvik, Hvordan organisasjoner fungerer, 2013, s. 381).

Ledelse innebærer mange ulike elementer som makt, beslutninger, kommunikasjon, relasjoner og personlige egenskaper. Hva ledere oppnår og hvordan de oppfattes forstås ut fra kontekster som blant annet situasjon, sektor, bedriftstype og lederens oppgaver (Hafting, 2017, s. 20). En leder har fullt ansvar for den delen av bedriften vedkommende styrer. Det innebærer å svare for alt som skjer innenfor eget ansvarsområde, uansett hva bedriften utsettes for.

Weisæth og Kjeserud (2007, s. 25) definerer kriseledelse som teoretisk og praktisk kompetanse i krisehåndtering. Den praktiske kompetansen blir ivaretatt av kriseledelsen ved øvelse knyttet til eventuelle uønskede hendelser. Kriseledelsen kan også redusere fysiske, mentale og materielle skader ved å forutse kriser gjennom å forestille seg ulike scenarioer som bedriften kan utsettes for. Konteksten for ledelse er i høy grad relevant for kriseledelse, og kriselederens resultater og andres tolkninger av disse avhenger av typen krise (Hafting, 2017, s. 20-21).

Kriseledelse som fagfelt omhandler ledelse både før, under og etter en krise. Det tar for seg planlegging, trening og forberedelser man gjør i forkant, ledelse under selve krisen, og håndtering av

krisen i etterkant. Aarset (2010, s. 19) deler kriseledelse inn i tre prosesser: risikoprosessen, problemhåndteringsprosessen og krisehåndteringsprosessen. Denne oppgaven begrenser seg til krisehåndteringsprosessen da den omhandler ledelse under en krise og lærdom man tar med seg videre.

2.2.2 Kriselederen

En lederstilling innebærer mye ansvar og press. Som leder møter man på mange utfordringer av ulik art i løpet av en dag. De fleste utfordringene er hverdagslige, men kan likevel være nokså krevende. Ofte blir man dratt mellom ulike målsetninger og krav, og hverdagen dreier seg gjerne om problemløsning. I krisesituasjoner øker derimot presset adskillig. Kriselederen må evne å takle stress, manglende kontroll og utilstrekkelig informasjon. Det å holde egne emosjoner i sjakk er også en nødvendig egenskap (Weisæth & Kjeserud, 2007, s. 33) Vedkommende må være i stand til å vurdere situasjonen og fatte beslutninger basert på tilgjengelig tid, informasjon og ressurser, samt de involvertes sikkerhet.

Måten en leder treffer beslutninger på under en krise vil trolig preges av lederens vanlige lederstil. Eksempelvis har sterkt styrende ledere en tendens til å bli overdrevent operative i krisesituasjoner. Er man vant med å styre og bestemme det meste alene, vil det være utfordrende å overlate dette til andre når det gjelder som mest. Man blir grepet av handletrang, snarere enn fylt av handlekraft. Ansvar forveksles med oppgaveløsning, og det er enkelt å tenke at «dette fikser jeg» (Gangdal & Angeltveit, 2014, s. 96). Man forsøker å håndtere krisen med den ene hånden, og samtidig fortsette den daglige driften med den andre.

Hos en bedrift hvor lederen derimot ønsker å delegere størst mulig beslutningsmyndighet til de ansatte, kan tid bli en utfordring. I praktisering av en slik lederstil er man gjerne vant med å kunne benytte seg av litt ekstra tid, noe som kan gjøre vedkommende for sen i avtrekket under en krise (Gangdal & Angeltveit, 2014, s. 97). Kriseledere er nødt til å fatte raske og gode beslutninger, ofte under høyt press og stress. Kriseforsker Bjørn T. Bakken har studert lederes beslutninger i krisesituasjoner, og hevder at de som klarer å ta raske, intuitive beslutninger kombinert med analyse, tar de beste beslutningene i krisesituasjoner (Bakken, 2013). Likevel er sannsynligheten stor for at forsinkelse og veloverveielse vil forårsake mindre skade enn en feilaktig og uoverveid beslutning. Lederes beslutning om å mobilisere beredskapsledelsen for å gjennomgå det operative

planverket, samt legge strategi og fordele ansvar og roller, vil være av stor betydning. Dette er nødvendig for å iverksette tiltakene som kreves av situasjonen (Gangdal & Angeltveit, 2014, s. 96-97). Det å manøvrere en bedrift gjennom en krisesituasjon er ingen enmannsjobb, det er et samspill mellom alle bedriftens ansatte.

Den menneskelige hjerne oppdager og reagerer raskt på alvorlige faretegn, og overlevelsesreaksjoner, atferd om å beskytte seg, utløses derfor umiddelbart i nervesystemet (Weisæth & Kjeserud, 2007, s. 33). Når grepet glipper, bevisst eller ubevisst, overmannes man enkelt av reaksjoner som flukt, forsvar og angrep. I de verste tilfellene kan man også oppleve handlingslammelse og apati. Ledere er ofte vant med å ha full oversikt og kontroll, men når en krise inntreffer befinner man seg plutselig i en situasjon der det ikke er mulig. En opplevelse av å ikke kunne innfri i den grad man er vant med, kan føre til at ellers handlekraftige ledere lammes. Man kommer på defensiven, og utførelse av essensielle oppgaver heftes av en følelse av avmakt. Når lederen først kommer på defensiven, havner vedkommende ofte i en ond sirkel. Frykt for å feile fører nesten instinktivt til redusert evne til å se feil og mangler, som igjen fører til lite oversikt og dårlige beslutninger (Gangdal & Angeltveit, 2014, s. 97-98).

Det er urealistisk å formode full kontroll i den tidligste fasen av en krise. Det er da avgjørende å ha forberedt seg godt, samt å ha god trening i hva man skal foreta seg. Å trene bevisst på krisehåndtering og våge å lære å kjenne på frykt, flukt, angrep og forsvar hos seg selv er viktig for å unngå å havne i den onde sirkelen. Jo bedre forberedt man er, desto enklere er det å beholde roen og respondere på det som egentlig skjer. Kun gjennom handling kan man skaffe seg kontroll (Gangdal & Angeltveit, 2014, s. 98). Likevel krever det å få oversikt over en hendelses omfang og karakter mer enn kun trening og rutiner. Man må også være i stand til å tenke det verst tenkelige (Gangdal & Angeltveit, 2014, s. 99). Dette for å iverksette nødvendige beredskapsplaner.

Weisæth og Kjeserud (2007, s. 62) definerer «lederskapets tre k-er», kontroll, kommando og kommunikasjon, som sammenhengende og essensielle under en krise. Kommando er stikkordet for å minne lederen om å jobbe mot definerte mål gjennom andre ved oppgavefordeling og ordregivning. Å bli påminnet dette er vesentlig for å bekjempe trangen til å bli for operativ. Betydningen av kontroll vil i denne sammenhengen innebære å ha oversikt og innflytelse. Uten kontroll vil ikke lederen kunne ta kommando, ei heller kunne formidle nødvendig informasjon (Weisæth & Kjeserud,

2007, s. 72). Behovet for informasjon øker kraftig under kriser. Uten god kommunikasjon vil ikke lederen ha verken kontroll eller kommando.

I krisesituasjoner må man håndtere ulike former for kommunikasjon. Kriselederen må evne å kommunisere og demonstrere en dybdeforståelse av de menneskelige aspektene. Verdien av dette øker i takt med økt mediedekning av krisen. Kommunikasjon har stor betydning for oppfattelsen av en krise, eksempelvis om den fremstilles som en skandale eller en tragedie (Weisæth & Kjeserud, 2007, s. 71). Et aspekt ved kommunikasjon under en krise handler om å informere om hvilken risiko som er forbundet med en aktivitet, med mål om å berolige og øke publikums følelse av kontroll. For å være en god risikokommunikator må kriselederen ha tillit eller være egnet til å opparbeide tillit hos informasjonens mottakere. For å oppnå dette må lederen oppfattes som kompetent, ha en åpen og ærlig fremtoning, og ha evne til empatisk kommunikasjon (Weisæth & Kjeserud, 2007, s. 72).

2.2.3 Beslutningstaking basert på erfaring

Beslutningstaking er et viktig aspekt ved kriseledelse. Et utsagn som gjentas ofte er at kriseledere må være kapable til å ta raske beslutninger. Tid er en kritisk faktor, og det er ikke rom for å ta beslutninger etter en tradisjonell analytisk modell, som av Eid og Johnsen (2006, s. 155) defineres som en prosess der alle handlingsalternativer genereres først, etterfulgt av et valg mellom disse. Likevel kan de intuitive valgene som tas under kriser i løpet av en brøkdelen av et sekund, spille like stor rolle som beslutninger som tas etter timer med analysering og nøye overveielse. Det er derfor essensielt at viktigheten av å trene på intuitiv beslutningstaking fornemmes, da trening kan hindre ledere fra å gå i de typiske beslutningsfellene som kan oppstå (Eid & Johnsen, 2006, s. 155).

Ved intuitive beslutninger har man ingen manual med prosedyrer å handle etter. Denne beslutningsmetoden utvikles gjennom erfaring. Improvisasjon er en nødvendighet, ofte basert på erfaringer man har med seg fra lignende situasjoner (Eid & Johnsen, 2006, s. 157). Beslutningsstilen omhandler «evnen til å ta raske beslutninger under tidspress basert på tidligere erfaring» (Bakken, 2013). Å trene på spesifikke krisesituasjoner er selvsagt utfordrende og vrient. Formålet med treningen er derfor ofte ikke nødvendigvis å lære hvordan man skal håndtere en gitt situasjon, men å automatisere handlinger slik at man kan spare tid (Eid & Johnsen, 2006, s. 157).

Bjørn T. Bakken (2013) hevder likevel at analytisk tankegang også spiller en sentral rolle i beslutningstaking. Han mener en kombinasjon av intuitiv og analytisk tankegang er oppskriften på suksess, da de som tok de beste beslutningene i doktorgradsprosjekt hans skåret høyt på begge de respektive beslutningsstilene. Bakken mener den analytiske evnen skinner gjennom etter hvert som man får mer informasjon, da man kan analysere seg frem til justeringer og nye beslutninger.

2.3 Krisehåndtering

Den dagen en krise inntreffer er det viktig at håndteringen er organisert på forhånd, og at rollene er klare, slik at ingenting overlates til tilfældighetene. Ifølge Store norske leksikon (2018) handler organisering om «(...) å få forskjellige deler eller individer til å virke som en helhet». En del av den målrettede organiseringen forutsetter at man er innforstått med de oppgavene som må utføres. Videre blir det da et spørsmål om hvem som skal gjøre hva, og det er her beredskapsarbeidet kommer inn. Med utgangspunkt i dagens trusselbilde har bedrifter av ulik størrelse sett verdien av å etablere gode planer for håndtering av situasjoner som kan påvirke virksomheten negativt. I en videre forstand, forstår man krisehåndtering som ledelse under uvanlige situasjoner for å forebygge og forberede kriser, samt lære og gjenoppbygge etter kriser (Hafting, 2017, s. 20). Lederen utgjør en sentral rolle i denne tiden. Vedkommende må kontinuerlig hente informasjon, kommunisere og informere både internt og eksternt, ta avgjørelser og iverksette dem, og avslutningsvis foreta en evaluering av krisehåndteringen. Utvilsomt kan krisehåndteringen forberedes i forkant gjennom beredskapsplanlegging og -testing, i tillegg til betydelige mengder med øving på krisesituasjoner.

2.3.1 Beredskapsplanen

En godt etablert beredskapsplan vil være en nødvendig byggestein for at en bedrift skal kunne håndtere en krise. Formålet med en slik plan er å utarbeide generelle og spesifikke tiltak for å forebygge og forberede organisasjonen på eventuelle scenarioer (Hafting, 2017, s. 25). Først og fremst må man foreta en risikovurdering, og med utgangspunkt i den utvikles planer og retningslinjer for håndtering av eventuelle hendelser.

Målet med risikovurdering å kunne identifisere potensielle kriser for så å utvikle prosedyrer og strategier for å kunne håndtere dem, så langt det lar seg gjøre. En viktig del i denne vurderingen er å kalkulere hvilke oppgaver som må håndteres og hvilke ressurser man trenger for gjennomføring (Bråten, 2013, s. 21). En annen side ved risikovurdering er å øke krisebevisstheten i bedriften, som

impliserer at ledelsen må sette seg ned og analysere omgivelsene. Det innebærer gjennomgåelse av hvilke kriser som kan ramme bedriften, og hvor vidt omfanget kan bli i de aktuelle hendelsene (Løvik, 2013, s. 37). Hvordan risikovurderingen gjøres i praksis, varierer mellom bedrifter og avhenger av bransjespesifikke standarder i de utsatte sektorene.

Utfallet av risikovurderingen vil være grunnlaget for etableringen av beredskapsplaner og implementeringen av dem. Ifølge Weisæth og Kjeserud (2007, s. 43) er en beredskapsplan «et dokument hvor det skal fremgå *hvem som gjør hva, når og hvorledes* i krisesituasjoner». Som regel vil planen bli delt opp i to hovedområder, en administrativ og en operasjonell del. Den administrative delen angir hvordan bedriften etableres og legger om administrative oppgaver ved en kriselignende situasjon. I den operative delen vil aksjonsplanen legges til grunn. Aksjonsplanen inneholder retningslinjer for hvilke oppgaver som må gjennomføres, samt at den fungerer som typiske sjekklister og er et godt hjelpemiddel, spesielt i startfasen av en krise.

Etter terrorhendelsen den 22. juli 2011, ble det annonsert i en stortingsmelding (Regjeringen, 2012) at all beredskapsplanlegging og krisehåndtering i Norge skal bygge på følgende fire prinsipper:

1. *Ansvarsprinsippet* som forteller at den personen som har ansvar i en normal situasjon også skal ha ansvar i håndteringen av uønskede situasjoner.
2. *Likhetsprinsippet* sier at organiseringen av krisearbeidet skal være mest mulig lik det man opererer med til daglig.
3. *Nærhetsprinsippet* bygger på at man skal håndtere krisen på lavest mulig nivå for å komme nærmest krisen.
4. *Samvirkeprinsippet* sier at organisasjonen har et selvstendig ansvar for å samarbeide med andre aktører og virksomheter.

Prinsippene har blitt vektlagt over lang tid, og står sentralt i norske bedrifter sitt arbeid mot etablering av mest mulig effektiv krisehåndtering, med mål om minst mulig usikkerhet i kriseberedskapen.

2.3.2 Beredskapsteamet

Gitt at en virksomhet har utarbeidet en beredskapsplan, er det ingen garanti for at en krise håndteres på en god måte. I planen skal det fremgå «*hvem som gjør hva*» (Weisæth & Kjeserud,

2007, s. 43). Det kan være lettere sagt enn gjort, utelukkende fordi flere personer skal samarbeide under svært krevende forhold. Da er det avgjørende at teammedlemmene på forhånd har utviklet et godt samspill, slik at fokuset ligger på oppgaven som skal utføres. Giuliani (2002) påpeker at det essensielle i teamarbeid er å gjøre hverandre bedre, samt viktigheten av at kriselederen må tørre å gi teamet ansvar. Derfor er det viktig med tillit innad i gruppen slik at lederen kan delegere oppgaver og vite at de faktisk blir gjort. Det er likevel klart at hovedansvaret ligger hos kriselederen.

2.3.3 Beredskapsøvelse

En beredskapsplan som ikke er testet gjennom øvelser er nærmest verdiløs (Weisæth & Kjeserud, 2007, s. 108). Planen bør og skal være så handlingsrettet og konkret som mulig. Videre bør den ha blitt testet i realistiske simuleringer hvor kriseorganisasjonen, problemløsning og sentrale prosedyrer og sjekklister prøves ut. Det er store ulikheter på øvelser, alt fra teoretisk gjennomgang med en liten gruppe til nasjonale aksjonsøvelser. Perry (2004, s. 64) deler øvelser inn i tre hovedtyper:

1. *Skrivebordsøvelser*, også kalt table-tops, er den enkleste og mest kostnadseffektive formen, og fungerer slik at deltakerne får utdelt en case som de skal løse og presentere for resten av teamet.
2. *Funksjonelle øvelser* er mer realistiske hvor man velger ut deler av beredskapsplanen som skal testes i praksis. Deltakerne skal dermed håndtere en situasjon som om det var en reell krise hvor man benytter effekter for virkeliggjørelse.
3. Under *fullskalaøvelser* er omfanget mye større og involverer flere aktører. Her testes flere deler i beredskapsplanen, noe som innebærer at også hele organisasjonen og samarbeidspartnere blir satt på prøve.

Treningen kan utføres ved at deltakerne vet at de skal gjennomføre en øvelse og når den skal finne sted, men det kan også introduseres idet den starter. Ved sistnevnte er kommunikasjon viktig for å unngå at det oppstår noen misforståelser om en reell situasjon faktisk skulle inntreffe.

2.3.4 Når krisen er et faktum

Innledningsfasen er det mest kritiske stadiet for lederen, da man på dette tidspunktet er på sitt svakeste og mest sårbare. Et feiltrinn i denne perioden, spesielt med tanke på media, kan være vanskelig å rette opp igjen senere (Weisæth & Kjeserud, 2007, s. 76). Det som kjennetegner vellykkede kriseledere er, ifølge Caponigro (2001, s. 26), at de erkjenner krisen, og umiddelbart iverksetter tiltak. Flere teoretikere er enige i at det mest essensielle, først og fremst er å få kontroll

og oversikt over sjekklistene fra beredskapsplanen. Videre vil det i en slik fase være av stor betydning at man til enhver tid fokuserer på at korrekt, nøktern og ærlig informasjon formidles fra bedriften (Løvik, 2013, s. 90). Den interne informasjonsflyten vil også være avhengig av den eksterne informasjonen som kommer inn. Med utgangspunkt i det vil man strebe etter å gi informasjon til ansatte for å redusere informasjonsvakuemet. For at dette skal la seg gjøre, er det viktig å avholde statusmøter med jevne mellomrom (Weisæth & Kjeserud, 2007, s. 59). Slike møter gir mulighet for at alle deltakerne holdes oppdatert på situasjonen, og at aktivitetene koordineres, delegeres og blir iverksatt. Det vil bidra til å lette arbeidet internt da den enkelte vet nøyaktig hvilke oppgaver som skal gjøres til enhver tid.

2.3.5 Business continuity

En viktig del av krisehåndtering omhandler opprettholdelse av den daglige driften, gjerne kjent blant bedrifter som «business continuity». En krise kan ramme bedriftens vare- eller tjenesteproduksjon, eksempelvis i form av redusert aktivitet eller total driftsstans. Det er viktig å skaffe seg en oversikt ved å kartlegge hvilke utfordringer og konsekvenser krisen kan påføre produksjonen, så fort den inntreffer (Gangdal & Angeltveit, 2014, s. 236). Når krisen først er et faktum, vil målet med krisehåndteringen være å verne om verdier og minimere konsekvensene. Arbeidet med å sikre rask normalisering bør settes i gang så tidlig som mulig (Gangdal & Angeltveit, 2014, s. 236). Dette krever gode beredskapsplaner og god kommunikasjon internt i selskapet.

2.4 Oppsummering

En krise er en situasjon som avviker fra det vanlige, og bringer med seg stor usikkerhet, press og stress. Å være leder i slike situasjoner kan være ekstremt krevende. Informasjonen er ofte knapp, og tidsaspektet er kritisk. Som kriseleder må man evne å fatte beslutninger under disse forutsetningene, samt godta å ha begrenset kontroll. Kriseledelse omhandler alt som angår en krise, både forberedelse, håndtering og etterarbeid. Godt forarbeid og mye trening kan være avgjørende for god krisehåndtering. En solid og utfyllende beredskapsplan er essensielt. Den fungerer som en slags veileder, og beskriver hva som må gjøres under en krise. Videre kan et godt beredskapsteam sies å være en forutsetning for god håndtering. Teamet må på forhånd ha opparbeidet tillit til hverandre slik at samspillet mellom dem er solid. Dette kan utvikles gjennom diverse beredskapsøvelser. I tillegg innebærer kriseledelse og krisehåndtering «business continuity», det å opprettholde driften, til tross for at man naturligvis ønsker å ha fullt fokus på selve krisen.

2.5 Læring

2.5.1 Hva er læring?

Læring kan defineres som «en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 353). Det finnes ulike definisjoner av hva læring i organisasjoner er, men en fellesfaktor for alle er at de inneholder både en handlings- og kunnskapskomponent. Læring er en prosess som fører til endret praksis, noe som gjenspeiles i så å si alle definisjoner av begrepet. I en organisasjon foregår læring når den registrerer stimuli, foretar en problemanalyse, utvikler tiltak for å løse problemet, og iverksetter tiltakene (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 354).

2.5.2 Læring på individnivå

Læring foregår både på individ- og organisasjonsnivå. For at organisatorisk læring skal finne sted må enkeltpersoner i organisasjonen lære (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 354). Læringen som foregår på individnivå må formidles til andre i organisasjon, og organisasjonen som helhet må bli enige om tiltak for å løse problemet og deretter endre sin praksis. Dette utgjør en læringssirkel. Ledere må også først lære på individnivå for å kunne implementere sine nye erfaringer i bedriften (Filstad, 2010, s. 46). Mesteparten av litteraturen som berører læring i organisasjoner omhandler hvordan individer lærer, og det er særlig tre teorier som får mye oppmerksomhet.

En av teoriene er Peter Senges modell som baserer seg på fem grunnpillarer: personlig mestring, mentale modeller, felles visjoner, gruppelæring og systemtenkning (Filstad, 2010, s. 47). Disse anser han som viktige for å fremme læring i organisasjoner. Personlig mestring innebærer at den enkelte har selvdisciplin til å utvikle seg gjennom å lære nye ferdigheter eller kunnskaper. Enkeltindividets evne og vilje til å lære er en forutsetning for læring i organisasjoner. Ledere er altså nødt til å være åpne for nye erfaringer. Mentale modeller preger hvordan mennesker oppfatter virkeligheten, og den enkelte må utvikle sin evne til å vurdere om slutningene de tar samsvarer med hvordan virkeligheten faktisk ser ut. Disse mentale modellene kan være en hindring for læring dersom nye impulser ikke passer inn i den etablerte oppfattelsen individene i organisasjonen har fra før. Ledelsen bør derfor prøve å forstå og fremheve de mentale modellene som ligger til grunn, slik at de kan bli gjenstander for kollektiv refleksjon. Å skape en felles visjon for bedriftens fremtid er nødvendig for at de ansatte skal inspireres til å yte og utvikle kompetanse gjennom læring. Gruppelæring baserer seg på kollektiv tenkning, som gjør det mulig å oppnå mer innsikt og større forståelse. Systemtenkning involverer å forstå sammenhenger og helheten i egen organisasjon, og

det scenarioet organisasjonen befinner seg i. Ifølge Senge er systemtenkning det viktigste forholdet for å utvikle en lærende organisasjon (Filstad, 2010, s. 47). Helhetsperspektivet er her svært viktig, og organisasjoner må øve seg på å se hvordan enkelthendelser påvirker hele systemet.

En annen anerkjent teori er Argyris og Schöns handlingsteori som baserer seg på enkelkrets- og dobbelkretslæring (Filstad, 2010, s. 46). I enkelkretslæring blir formålet som styrer handlingene tatt for gitt. Enkeltindividet er kun opptatt av å forbedre sin atferd, og det stilles ikke noen moralske spørsmål til om det man streber etter er riktig. Fokuset her er hvordan man kan gjøre ting bedre. Denne typen læring er ifølge forskning svært utbredt (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 361). Dobbeltkretslæring kjennetegnes av at det over tid blir erfart at resultatene man får, ikke samsvarer med det som er ønskelig. Det blir derfor stilt spørsmål til hvorfor handlingene virker mot sin hensikt. Fokuset ligger på hvorfor man skal gjøre ting bedre, ikke bare hvordan. Verdier og mål vurderes konstant, gjerne igjennom åpen dialog med andre. Argyris og Schön påstår at mesteparten av organisasjoner praktiserer enkelkretslæring. Resultatet av dette er at bedrifter i stor grad foretar tilpasninger først etter at et problem har oppstått. Med andre ord fører ikke enkelkretslæring til en lærende organisasjon da det ikke gir ny kunnskap, men heller bidrar til justeringer innenfor eksisterende kunnskap (Filstad, 2010, s. 50). Det er av stor betydning å lære både gjennom enkelkrets- og dobbelkretslæring.

Pedler, Burgoyne og Boydell presenterer ingen identifiserbar teori, men baserer seg på organisatoriske idéer (Filstad, 2010, s. 51). Ifølge dem er en lærende organisasjon kjennetegnet av at «organisasjonen selv er den som tilrettelegger for medlemmenes læring» (Filstad, 2010, s. 51). De fremhever at individuell læring er noe som må stimuleres. Det må være rom for nye idéer og tiltak, og de nye tiltakene må forankres i de formelle retningslinjene til bedriften. Videre er det avgjørende at disse retningslinjene etterleves og kommuniseres ut til de ansatte. Dette er viktige forutsetninger for en lærende organisasjon.

2.5.3 Læring på organisasjonsnivå

Individuell læring er en forutsetning for organisatorisk læring (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 354). I litteraturen finnes det mange ulike begreper som består av ordene organisasjon og læring, og de blir ofte brukt om hverandre. Filstad (2010, s. 51) skiller mellom begrepene organisasjonslæring og lærende organisasjoner. Hun viser til at begrepet lærende organisasjoner ofte har blitt brukt til å beskrive organisasjoner som en lærende enhet. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 361) baserer

det seg på en tanke om at organisasjoner er nødt til å lære og å tilpasse seg endringer i eksterne handlingsbetingelser, på samme måte som en levende organisme. Bidrag innenfor lærende organisasjoner har ofte hatt en mer praktisk tilnærming der fokuset ligger på hvordan bedrifter konstruerer og forbedrer læring.

Organisasjonslæring kan beskrives som «en kombinasjon av individuell, kollektiv og organisatorisk læring» (Filstad, 2010, s. 17). Det består av læringsprosessene som skjer i bedriften, men også bedriftens og de ansattes relasjoner til blant annet eksterne interessenter, konkurrenter og kunder. Organisasjonslæring involver altså mer enn bare den læringen som skjer innenfor organisasjonens fire vegger. Det kan anses som kontinuerlige prosesser gjennom praktisk arbeid, som består av mer enn individuell tilegnelse av kunnskap. Organisasjonslæring kan deles opp i to hovedperspektiver: et deltakerperspektiv og et tilegnelsesperspektiv (Filstad, 2010, s. 23). I det førstnevnte blir læring sett på som en del av bedriftens hverdag hvor den kunnskapen som dyrkes, er forankret i praksis. I det andre perspektivet blir læring oppfattet som individets tilegnelse av kunnskap, og det er dette perspektivet som har vært dominerende. Disse to perspektivene kan ikke uten videre kombineres, og innebærer forskjellige tilnærminger til hva som er avgjørende faktorer for å forstå organisasjonslæring. Filstad (2010, s. 24) fremhever at det er viktig å ha

«(...) nødvendig fokus på individet gjennom å utvikle og å reflektere over hva som kjennetegner organisasjonen, og samtidig utvikle nødvendig forståelse av individet som deltaker i sosial praksis i organisasjonen» (Filstad, 2010, s. 24).

En forutsetning er å akseptere at læring er mangfoldig, og at ett perspektiv ikke er tilstrekkelig for å danne et helhetsbilde av mulighetene læring skaper. I arbeid med organisasjonslæring er det nødvendig å ha kjennskap til dette.

Lederne har også en avgjørende rolle i organisasjonslæring. Head og Alford (2013, s. 716) argumenterer for at sentrale lærings- og evalueringsprosesser utspringer seg fra den adaptive ledelseserfaringen man tilegner seg av å jobbe på flere nivåer med ulike politiske virkemidler. Erfaringen lederen innehar er altså viktig for læringsprosessene i organisasjonen. En erfaren leder kan ha mer kunnskap om hva som fungerer og ikke. Det er også viktig at lederne i organisasjonen fremstår som veiledere, og tilrettelegger for, og har nødvendig fokus på læring (Filstad, 2010, s. 222).

2.5.4 Læring gjennom debriefing

Etter en hendelse er det vanlig å gjennomføre en debrief. Det foregår gjennom en formell og systematisk gruppesamtale, hvor hendelsesforløpet blir gjennomgått. Gruppen består av ansatte som hadde en rolle i krisen, og ledes gjerne av en person som ikke var involvert. Det blir gjort en vurdering av hvordan hendelsen ble håndtert, noe som er essensielt for læring og utvikling. Hva ble gjort riktig? Hva burde blitt gjort annerledes? (Gangdal & Angeltveit, 2014, s. 239). Ved å ta stilling til disse spørsmålene retter man fokus på hva som fungerte, slik at man kan ta med seg det i møte med eventuelle fremtidige kriser. Enda viktigere er det å bli oppmerksom på forbedringspunkter, hva som fungerte mindre godt, ta lærdom av dette og endre rutiner eller planverk om nødvendig. Gjennom denne typen læring utvikles bedriften til å bli mer robust og egnet til å håndtere kritiske hendelser.

2.5.5 Oppsummering

Det er viktig for organisasjoner å lære av kriser, særlig for å kunne forberede seg i møte med fremtidige hendelser. For at dette skal oppnås må både enkeltindividene og organisasjonen som helhet, lære. Individene må da være åpne for ny kunnskap og endring, og ledelsen må legge til rette for, og oppfordre til læring. Mange bedrifter sliter med å implementere læringen i hele organisasjonen, da den nye kunnskapen ofte forblir på individnivå. Etter en krise vil det være hensiktsmessig å gjennomføre en debrief. Dette for å kunne kartlegge eventuelle feilgrep og forbedringspunkter, og ta lærdom av disse. Denne lærdommen kan styrke organisasjonen og gjøre den bedre rustet i møte med kriser.

3. Metode

Dette kapitlet tar for seg bakgrunnen for metoden som er benyttet, og forklarer prosessen for hvordan vi har kommet frem til en konklusjon på problemstillingen. Grunnlaget for oppgaven er datatriangulering med bruk av kvalitativ forskningsmetode, casestudie og semistrukturerte intervjuer. Det reflekteres også over avveininger og utfordringer som vi har erfart under forskningsprosjektet. Videre kommenteres også valg og vurderinger ved kildebruken, deres troverdighet og generaliserbarhet. Formålet med metodekapitlet er å belyse at det teoretiske rammeverket og valg av informanter har innvirkning på prosjektets empiri og analytiske relevans.

3.1 Forskningsdesign

Det er vanlig å skille mellom to overordnede forskningsmetoder, kvalitative og kvantitative metoder. Kvalitative metoder omhandler det kontekstnære. Det er små utvalg av deltakere og tekstdata der fokuset ligger på forståelse og å finne ut hvorfor noe skjer. Kvantitative metoder ser på det kontekstuavhengige. Det er store utvalg av respondenter og talldata der fokuset ligger på å forklare og kartlegge at noe skjer (Krumsvik, 2014, s. 47). Krumsvik (2014, s. 115) argumenterer for at kvantitativ metode fungerer best på det generelle, mens kvalitativ metode ser mer på det spesifikke. Til tross for ulikhetene, utelukker de ikke hverandre. Avhengig av problemstillingen i et gitt tilfelle, kan de kombineres for å fange opp både dybden og bredden (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2017, s. 103).

Proessen med valg av forskningsmetode startet med å finne ut hva vi ville skrive om. Omsider konkluderte vi med at det ville være interessant for oss å undersøke hvordan Turøy-ulykken ble håndtert. Videre bestemte vi oss for at hovedfokuset skulle være på kriseledelse. Denne oppgaven søker økt forståelse, noe som gjenspeiles i problemstillingen. Det ble diskutert hvordan dette kunne oppnås på best mulig måte, og vi bestemte oss for å velge en kvalitativ tilnærming for å kunne oppnå en dyp forståelse. Vi baserte oss på et lite utvalg av deltakere og tekstdata, noe som samsvarer godt med den teoretiske beskrivelsen av metoden (Krumsvik, 2014, s. 47). En kvalitativ tilnærming kan hjelpe til med å kartlegge bakenforliggende årsaker til handlingene som ble gjennomført (Jacobsen, 2015, s. 133). Metoden bidro til en større dybde- og detaljforståelse for kriseledelse som ga oss et mer helhetlig bilde av hendelsen.

Vi benyttet oss både av deduktiv og induktiv strategi i oppgaven. Induksjon omhandler teorigenerering. Det går fra empiri til teori der det testes om empirien får medhold i teorien. Deduksjon baserer seg på teoritestning. Det går fra teori til empiri der det tas utgangspunkt i en teori for så å teste den (Thagaard, 2013, s. 187). Vi brukte en deduktiv strategi under arbeidet med intervjuguiden da vi tok utgangspunkt i teorien i utformingen av spørsmålene. Videre brukte vi induktiv strategi under drøftingen av resultatene som baserte seg på empiriske undersøkelser opp mot teorien. Særlig induktiv forskningsstrategi samsvarer godt med den kvalitative forskningsmetoden. I kvalitativ forskning vektlegges menneskers oppfattelse av egne opplevelser og erfaringer, mens induktiv forskningsstrategi søker å utlede og utvikle mening og forståelse ut fra innsamlede ytringer (Askheim & Grenness, 2014, s. 13). Kombinasjonen av disse ga oss et godt grunnlag for videre arbeid med oppgaven.

Vi hadde i utgangspunktet lite kunnskap rundt fagområdene kriseledelse og krisehåndtering, samt læring knyttet til disse feltene. På bakgrunn av den manglende kunnskapen ønsket vi å undersøke disse temaene nærmere. Ved valg av forskningsdesign ble det derfor naturlig å gå for et eksplorativt design. Dette kjennetegnes av at man på forhånd gjerne ikke har noen klar oppfatning av hvilke sammenhenger som foreligger (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2017, s. 47). Hovedmålet her er å forstå det aktuelle temaet på best mulig måte, for så å eventuelt generere hypoteser om mulige sammenhenger. En fordel ved å bruke et eksplorativt design er at det kan gi innsikt og skape forståelse (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010, s. 41). En annen årsak til at valget falt på dette forskningsdesignet var at vi ville gjennomføre individuelle dybdeintervju, som er en av to hovedteknikker innen eksplorativ metode. Typisk for designet er også å forstå og tolke det aktuelle temaet, noe som samsvarer godt med vårt formål med oppgaven (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2017, s. 103).

3.2. Casestudie

Casestudier er grundige studier av én eller noen få undersøkelsesenheter (Bukve, 2016, s. 121). En case kan blant annet basere seg på enkeltindivid, grupper eller en situasjon. Vi ønsket å se på enkelthendelsen Turøy-ulykken for å finne ut hva man kan lære av en slik ulykke. Hensikten med oppgaven var å få innsikt i lederrollen og hvordan den oppleves ved håndtering av en krise, samt lærdom man sitter igjen med i etterkant. Personlige erfaringer, opplevelser og synspunkter var derfor av stor interesse. Ved å benytte seg av en slik studie, kan man få adgang til mye informasjon på et avgrenset område (Askheim & Grenness, 2014, s. 72). Dette åpnet opp for å kunne gå i

dybden, som igjen medbragte større detaljforståelse, da informantene fikk mulighet til å utdype og forklare sine synspunkt. Videre kan casestudier bidra til kunnskap utover selve casen (Andersen, 2013, s. 13). Ved anvendelse av dette fikk vi mulighet til å oppnå en forståelse som gikk utover den konkrete hendelsen.

3.3 Dybdeintervju som datainnsamlingsmetode

Oppgaven baserer seg på data som er innhentet gjennom individuelle dybdeintervjuer. I kvalitative studier er dette den mest brukte metoden for datainnsamling (Jacobsen, 2015, s. 145). Metoden tilrettelegger for utfyllende svar, samt mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål ved uklarheter. Temaet for oppgaven hadde også noe å si for at valget falt på individuelle dybdeintervjuer. Vår case er et nokså sensitivt område, og denne teknikken er godt egnet for slike tema. «Desto mer sensitivt temaet er, desto større grunn er det til å bruke individuelle intervjuer» (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2017, s. 116). Intervjuene ga oss en forståelse som ikke hadde vært mulig å få ved hjelp av kun faglitteratur og teori.

3.3.1 Informantene

Da vi diskuterte hvilke bedrifter vi skulle kontakte kom vi frem til at vi ønsket at alle de berørte bedriftene skulle være representert i oppgaven. Ulykken rammet syv bedrifter, CHC Helikopterservice, Equinor (da Statoil), Aker Solutions, Karsten Moholt, Halliburton, Welltec og Schlumberger, som alle mistet en eller flere ansatte. Videre kom vi til enighet om at én informant fra hver bedrift ville være optimalt. Det var naturlig å anta at informantene og deres bedrifter hadde ulike opplevelser og læringspunkter i forbindelse med krisen, noe som kunne resultere i varierende svar. På den måten kunne vi få et passende spenn og en habil mengde datamateriale. Disse beslutningene ble tatt på grunnlag av oppgavens omfang.

I følge norsk regnskapslov regnes allmennaksjeselskap (ASA) og børsnoterte selskaper som såkalte «store» selskaper, mens «små» bedrifter omfatter regnskapspliktige foretak, ofte med færre enn 50 ansatte (Altinn, 2017). Det er som regel verdien ved utgangen av regnskapsåret som skal legges til grunn, men vi vil bruke antall ansatte som hovedregel for å avklare om bedriftene er store eller små foretak. Vi har rangert dem i stigende rekkefølge fra minst til størst bedrift ut fra antall ansatte.

Karsten Moholt AS er et norsk selskap som ble stiftet i 1951. Selskapet driver med reparasjon, overhaling og vedlikehold av roterende elektroniske motorer. Deres hovedkontorer ligger på Askøy i Hordaland, og de har til sammen ca. 150 ansatte (Karsten Moholt, 2019). Det er fornuftig å kategorisere Karsten Moholt som et mellomstort selskap.

Welltec Oilfield Services AS er et internasjonalt, dansk selskap som leverer robotbrønnløsninger til olje- og gassindustrien. Selskapet ble etablert i 1994, og har i dag 45 kontorer i hele verden med til sammen over 1000 ansatte. 108 av dem er stasjonert i Norge (Welltec, 2019). Vi kategoriserer selskapet som mellomstort.

CHC Helikopter Service AS er et norsk helikopterselskap som eies av det kanadiske selskapet CHC Helikopter. Selskapet ble stiftet i 1956 og var sentralt i det norske oljeeventyret da de stod for den første flygningen til Ekofisk-plattformen 23. desember 1963. I dag har konsernet ca. 2.500 ansatte, og ved deres kontorer i Norge er det til sammen 308 ansatte (Proff.no, 2018). Dermed kan CHC regnes for å være et mellomstort selskap.

Aker Solutions ASA er et internasjonalt oljeservicekonsern som ble stiftet i 2004 med hovedkontor i Bærum. Selskapet leverer bygg- og anleggstjenester, samt ingeniørtjenester til oljeindustrien, og har over 15.000 ansatte fordelt på 20 land. I 2017 hadde selskapet 11.500 ansatte i Norge og er dermed et stort selskap (Aker Solutions, 2019).

Equinor ASA (tidligere Statoil) er et børsnotert olje- og gasselskap som ble stiftet i 1972. Selskapet har til sammen 25.525 ansatte, og hele 3.000 av dem befinner seg på kontorene deres på Sandsli, Bergen (Equinor, 2019). Siden Equinor er et børsnotert allmennaksjeselskap er det, ifølge norsk regnskapslov, et stort selskap.

Halliburton ASA er et amerikansk oljeserviceselskap og er, sammen med Schlumberger, verdens største aktører innen teknologi og tjenester til olje- og gassindustrien. Selskapet ble etablert i 1919, og har i dag hovedkontor i Houston, Texas. I 2016 hadde Halliburton 65.000 ansatte fordelt på 80 land (Halliburton, 2019). Bare på Tananger (Rogaland) har Halliburton 691 ansatte, og vi kan konkludere med at det er en stor bedrift.

Schlumberger Limited ASA er et multinasjonalt oljeserviceselskap som leverer kompetanse- og teknologiløsninger innen utforskning og produksjon til petroleumsindustrien. Det ble etablert i 1926 i Paris, og startet i Norge i 1966. Konsernet har omtrent 150.000 ansatte i over 80 land, og i Norge er det rundt 1.500 ansatte totalt fordelt på flere kontorer rundt om i landet (Fosse, 2018). Det er rimelig å påstå at Schlumberger er et stort selskap.

Med bedrifter som blant annet Equinor og Aker Solutions på listen, henholdsvis Norges største og 31. største bedrifter målt ved finansielt resultat (Bjerknes, 2018), var vi innforstått med at vi måtte være realistiske og ikke sikte for høyt da vi etterspurte informanter. Vi satt derfor «lederrolle under ulykken» som et minstekrav. Denne utvalgsmetoden kalles strategisk utvelgelse, som innebærer å velge informanter som besitter mye erfaring og kunnskap som er relevant for oppgaven (Dalland, 2011, s. 142).

Navn	Bedrift	Rolle under ulykken
Arne Roland	CHC Helikopterservice	Beredskapsleder
Geir Helge Johnsen	Equinor	Beredskapsleder
Simon Grapes	Aker Solutions	Beredskapsleder
Solveig Heggholmen Hagen	Karsten Moholt	Pårørendeansvarlig
Nina Runestad	Halliburton	HR-direktør
Kenneth Kristiansen	Welltec	Beredskapsleder
Jeffrey Samuelsen	Schlumberger	Krisekoordinator

Vi kom til slutt i kontakt med én informant i hver bedrift, og gjennomførte til sammen syv intervjuer. Fire av informantene var beredskapsledere under hendelsen, mens de resterende tre var krisekoordinator, pårørendeansvarlig og HR-direktør. Alle hadde lederroller under ulykken. Informantene ønsket å være anonyme, og er derfor nummerert fra en til syv, i tilfeldig rekkefølge. Der utsagnene kan linkes til informantene, eller utelukke enkelte informanter, har vi valgt å bytte ut sifferet med "X".

3.3.2 Gjennomføring

I forkant av et intervju bør det utformes en intervjuguide. Denne skal fungere som en plan på hvordan intervjuet i grove trekk skal gjennomføres (Dalland, 2011, s. 150). Fokuset som kvalitativ

forskning har på menneskers opplevelser og erfaringer, er hovedgrunnen til at vi valgte et slikt forskningsdesign. Intervjuguiden bærer derfor preg av dette, og har en overvekt av åpne spørsmål (vedlegg 2). Fordelen med åpne spørsmål er at respondenten får mulighet til å reflektere og uttrykke seg med egne ord. I tråd med vårt valg av et eksplorativt design formulerte vi spørsmålene slik at informantene hadde anledning til å fortelle om egne opplevelser. For oss var erfaring og lærdom av større interesse enn detaljer om selve ulykken. Spørsmålene er derfor utformet med hensikt om å få informantene til å fortelle om nettopp dette, og de færreste av spørsmålene fokuserer på selve ulykken. Dette gjorde det mulig for oss å få verdifull informasjon om forhold vi selv ikke hadde kommet på å spørre om. Intervjuguiden var semistrukturert og delt inn i tre temaer, ledelse, kriseledelse og læring, med spørsmål knyttet til disse (vedlegg 2). Det fremgår tydelig av problemstillingen at det var disse temaene vi ønsket å fokusere på.

Vi var i tvil om vi skulle sende intervjuguiden til informantene på forhånd. Tvilen berodde på et ønske om å gi samtlige informanter et likt utgangspunkt, da vi ikke kunne belage oss på at alle hadde tid og anledning til å gå igjennom spørsmålene i forkant av intervjuet. Likevel endte vi opp med å sende den ut til alle de syv informantene, til tross for at det kun var tre som etterspurte den. Vi ønsket i det minste å gi de samme mulighet. Valget tok vi primært fordi vi håpet informantene ville ha anledning til å forberede seg, da det kunne føre til mer reflekterte og utfyllende svar. Det var absolutt merkbart hvem som hadde tenkt litt igjennom spørsmålene på forhånd. Vi opplevde at disse informantene ga oss rikelig med informasjon, og svarte mest utfyllende. Forberedelse kan altså ha en positiv innvirkning på minnet.

Tre av intervjuene ble utført ved personlig oppmøte på bedriftenes kontorer, to ble gjennomført over Skype, og de resterende to foregikk over telefon. Vi ønsket i utgangspunktet at alle intervjuene skulle gjennomføres ansikt til ansikt, men dette lot seg dessverre ikke gjøre da flere av informantene holder til i Stavanger. Varigheten varierte fra 40 minutter til 1,5 time, og vi deltok alle tre i intervjuene. Dette løste vi slik at enn person hadde hovedansvaret og stilte spørsmålene fra intervjuguiden, mens de to andre lyttet, og alle stilte eventuelle oppfølgingsspørsmål. Rollene ble vekslet på fra gang til gang. Det var viktig for oss at informantene visste at vi ikke var ute etter å finne feil. Dette er en ulykke hvor de involverte bedriftene har fått masse skryt for håndteringen av hendelsen, og det var nettopp denne håndteringen vi var interesserte i å høre om.

Intervjuene vi gjennomførte ved personlig oppmøte, var de desidert beste. Dette hovedsakelig med tanke på informasjonen vi fikk, men kanskje også viktigere, de inntrykkene og den forståelsen vi fikk. Vi opplevde at disse intervjuene ble mer personlige, det ble skapt mer tillit mellom oss og informantene, og det virket som om det var enklere for dem å åpne seg. Dersom vi hadde visst dette på forhånd hadde vi muligens strukket oss litt lenger for å få til å intervju alle informantene ansikt til ansikt. Det må likevel understrekes at alle informantene bidro med mye verdifull informasjon.

Med samtykke fra informantene, valgte vi å ta taleopptak av intervjuene. Vi vurderte i tillegg å ta notater ved siden av, men bestemte oss for å la være, i fall det kunne oppleves forstyrrende for informantene. Vi ønsket også at vår fulle oppmerksomhet skulle være rettet mot informanten for å vise tilstedeværelse i samtalen. Taleopptak er også den metoden vi anså best til å sikre at alt som sies blir bevart. For at informantene ikke skulle bli stresset av dette, informerte vi om at det var mulig å komme med informasjon «off the record», og at slike uttalelser ville utebli fra transkriberingen.

3.3.3 Bearbeiding

Transkribering omfatter håndtering av rådataene, og er derfor en sentral del av intervjuprosessen. Det er særlig viktig at ingenting tolkes i denne delen, da fortolkning er forbeholdt analysen (Krumsvik, 2014, s. 131). Det er flere vesentlige spørsmål som må tas stilling til før transkriberingen starter. Hvem skal transkribere, hva skal man ha med i transkriberingen, skal man ha med alle sukk, pauser og lignende? Vi valgte å fordele hvem som skulle transkribere hvilke intervjuer på forhånd. Dette gjorde at vi fikk en rettferdig fordeling med cirka to transkriberinger hver. Vi ble også enige om å inkludere så mye som mulig av eksempelvis pauser og sukk, slik at vi fikk en så virkelighetsnær transkribering som mulig. Stoffet ble gjennomgått i plenum etter at alle intervjuene var skrevet ut, slik at vi fikk sjekket om vi faktisk hadde brukt like teknikker, og at svarene til informantene var gjengitt korrekt. Videre valgte vi og fargekode transkriberingene etter kategorier for å få bedre oversikt.

3.4 Kvalitetsvurdering

I all forskning er det viktig å vurdere kvaliteten på dataene som ligger til grunn for studiene. Det er hensiktsmessig å se datamaterialet i sammenheng med den studien som er blitt gjort. Det å vurdere

dataenes validitet og reliabilitet anses derfor som essensielt i kvalitetsvurderingen. Både validitet og reliabilitet er viktig for å avgjøre om forskningsmaterialet kan anses som legitimt.

3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet er det samme som pålitelighet, og sier noe om målesikkerheten til dataene (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2017, s. 135). Det forteller altså noe om hvorvidt forskningen og funnene er etterprøvbare. Det innebærer i hvilken grad man kan utføre samme undersøkelse med samme datamateriale og forskningsmetode for å komme frem til et noenlunde likt resultat. I denne sammenhengen vil det være utfordrende å teste reliabiliteten til prosjektet da materialet er innhentet gjennom kvalitativt dybdeintervju. Likevel styrkes forventningene om etterprøvbarhet ved åpen og ærlig forklaring av tilnæringsmåtene som er anvendt. Deler av materialet er også hentet fra teori og vår empiri som styrker målesikkerheten til dataene.

Arbeidet i forkant av undersøkelsen var avgjørende for påliteligheten til resultatene. All relevant teori og annen informasjon er henvist regelmessig i teksten, først og fremst for å styrke reliabiliteten. Intervjuguiden er etter beste evne forenelig med teori og ble brukt på samme måte under alle intervjuene. Når det gjelder valg av informanter, var vi nøye på at alle informantene skulle være fra de berørte bedriftene. Her kan det nevnes at vi var selektive da vi ønsket å intervju personer med roller som ble berørt av Turøy-ulykken. På bakgrunn av vår fordypning i ledelse og administrasjon, samt valg av problemstilling, var det også innebefattet at informantene måtte ha en slags lederrolle.

Samtlige intervjuer ble tatt opp og transkribert slik at vi hadde noe håndfast å forholde oss til. I tillegg fungerer transkriberingen som en forsikring om at intervjuene faktisk har funnet sted, og de vil bli lagret frem til sensur. Vi har konstant vært kritiske til egne fortolkninger av materialet, og ser verdien av å ha vært tre personer som til enhver tid har stilt seg kritisk til hverandres tolkninger og vurderinger. I tillegg har vi sendt utkast til informantene slik at de har hatt mulighet til å rette opp i eventuelle faktafeil. Å være observant på de forhold som er nevnt, har styrket påliteligheten til prosjektet. Siden reliabilitet er en forutsetning for å oppnå validitet, har vi regelmessig kontrollert dataenes pålitelighet og troverdighet.

3.4.2 Validitet

Med utgangspunkt i dataenes reliabilitet vil de i denne kontekst kun være gyldige dersom datamaterialet er relevant for problemstillingen (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2017, s. 132). I faglitteraturen skilles det mellom intern og ekstern validitet. Ekstern validitet viser til generaliserbarhet og om studien kan brukes utover det den var ment for. Overførbarhet knyttes til om man lykkes med å beskrive og forklare fenomener som kan brukes i andre sammenhenger. Når det gjelder vår oppgave er formålet å finne ut hvordan ledere i de berørte bedriftene håndterte ulykken, og hva de lærte av det. Oppgaven baserer seg på casesdesign, hvorav observasjoner og tolkninger er sett i sammenheng med casen. De berørte temaene er ledelse, kriseledelse, krisehåndtering og læring. Dette er sentrale begrep som kan være overførbare til lignende case. Likevel er det viktig å påpeke at datamaterialet er sett i en spesiell kontekst da kriser kan være nokså ulike. Dette setter en begrensning for overføringsverdien.

Intern validitet knyttes til hvorvidt forskeren har vært nøytral og unngått å farge datamaterialet (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2017, s. 58). Forskningsmetoden, som i dette tilfellet var kvalitativt dybdeintervju, har kunnet påvirke datainnsamlingen og prosessen videre. Minst mulig påvirkning på informantenes betraktninger var et fokus under intervjusituasjonene. Det er likevel klart at engasjement og interaksjon mellom oss og informantene kan ha farget datamaterialet til en viss grad, men studiens validitet styrkes av at dataene er forsøkt fremstilt på en troverdig måte.

3.4.3 Forskningens evaluering

En oppgave som denne vil alltid ha forbedringspotensial. En kvalitativ tilnærming kan både være tid- og ressurskrevende (Askheim & Grenness, 2014, s. 91). Vi brukte mye tid på å planlegge og gjennomføre de individuelle dybdeintervjuene, samt å transkribere disse. Det kan heller ikke trekkes bastante slutninger ut fra dataene. Utvalget besto av få personer, og de kan således ikke klassifiseres som et representativt utvalg av populasjonen. Det er derfor vanskelig å generalisere resultatene i casestudier som denne (Askheim & Grenness, 2014, s. 72). Vi måtte også passe på at vi ikke fikk et nært forhold til informantene eller bedriftene, da dette kunne ha medført utfordringer rundt det å være objektiv og ha et analytisk forhold til innsamlet data (Gripsrud & Silkoset, 2010, s. 90). For oss var dette særlig viktig å være bevisste på da en av informantene også er far til en på bachelorgruppen. Det personlige forholdet kan gjøre det vanskeligere å være kritisk til det informanten forteller, noe som kan være en svakhet ved oppgaven. Samtidig kan det gjøre det enklere for vedkommende å åpne seg og fortelle om ulykken, noe som kan anses som en styrke. Det

ble tatt nødvendige forutsetninger i forbindelse med dette, eksempelvis at et annet gruppe medlem styrte intervjuet med denne informanten. Det samme gjaldt for transkriberingen av dette intervjuet.

En annen utfordring var at intervjuene ble gjennomført på ulike måter. Noen møtte vi personlig, mens andre snakket vi med over telefon. Dette gjorde at det ble en viss forskjell på muligheten for at tillit kunne oppstå, og dermed også i hvilken grad informantene følte trygghet til å åpne seg. Det er også tre år siden Turøy-ulykken inntraff, der tidsperspektivet både kan være en styrke og en svakhet ved oppgaven. På grunn av tiden som har gått, kan informantenes hukommelse være svekket. Dette opplevde vi ikke som et problem da de fleste hadde nokså detaljerte beskrivelser av hendelsesforløpet. Informantene har altså fått tid til å analysere og reflektere over krisesituasjonen på grunn av årene som har gått.

3.5 Etisk vurdering

Det er flere etiske vurderinger som må tas i et forskningsprosjekt, blant annet hvilken problemstilling som forskes på og metodene som benyttes (Krumsvik, 2014, s. 164). Det er særlig viktig å ta etiske vurderinger når det gjelder informantene. I studier av andre mennesker mener Jacobsen (2015) at man på mange måter trenger inn i deres liv, som gjør at forskeren hele tiden må vurdere de valgene som tas og konsekvensene av dem. Man må kontinuerlig ha et bevisst forhold til hvordan man opptrer i møte med informantene. Vi informerte samtlige informanter om hva deltagelsen i prosjektet ville innebære, og at de kunne trekke seg til enhver tid om ønskelig.

For å sikre hensynet til anonymitet, signerte samtlige informanter en samtykkeerklæring (vedlegg 3). På lik linje ble bruk av lydopptak også oppklart med den enkelte informant. Informantene sitter på mye informasjonen rundt ulykken, og mye er konfidensielt. Derfor ble det enighet om at vi kunne nevne navnet deres og hvilken bedrift de representerte i innledningen av oppgaven, men at navnene holdes utenfor analysen slik at uttalelsene ikke kan spores tilbake til dem. Der uttalelsene er sporbare har vi valgt å merke sitatet med «informant X», for å være helt sikre på at anonymitet ivaretas. De innsamlede dataene er behandlet med hensyn og omtanke, og grunnet anonymisering kan det argumenteres for at informasjonen som fremkommer av oppgaven ikke vil skade informantene.

I oppgaven behandles personopplysninger, og det var derfor viktig at prosjektet ble meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Dette gjorde vi med det samme prosjektets tema og hvem som skulle intervjues var klart. Saksbehandlingen gikk heldigvis raskt slik at vi kunne starte prosjektet umiddelbart. Krumsvik (2014, s. 169) påpeker at dataene som blir innsamlet skal lagres på en sikker og forskriftsmessig måte gjennom hele forskningsprosjektet. Dette har vi gjort ved å lagre det på OneDrive, en skylagringstjeneste, der kun vi har tilgang til vårt datamateriale.

Mye tid og arbeid er lagt ned i å gjengi informasjonen riktig. Som tidligere nevnt stod transkriberingen sentralt i dette arbeidet. Alle informantene fikk mulighet til å finlese, samt gi tilbakemeldinger på transkriberingen, dersom de ønsket det. Navn på andre personer informanten har uttalt seg om har også blitt anonymisert av etiske hensyn. Informantene kan ikke spores tilbake til sine uttalelser da disse er blitt anonymisert ved hjelp av tilfeldige tall. Samtlige informanter har fått muligheten til å lese gjennom analysen for sitatssjekk. På den måten har vi fått hjelp og innvendinger fra informantene slik at konteksten for uttalelsene har kommet tydeligere frem.

4. Analyse

I denne delen av oppgaven skal det trekkes linjer mellom teori som er presentert i kapittel 2 og funn fra dybdeintervjuene som er gjennomført. De viktigste funnene som er blitt observert og analysert vil bli presisert for å besvare oppgavens problemstilling på best mulig måte. Det er viktig å understreke at oppgaven fokuserer på personer som hadde lederroller under ulykken.

Analysekapitlet vil dermed belyse hvordan lederne håndterte Turøy-ulykken, og hvilken lærdom de tok med seg videre. De mest gjennomgående betraktningene vil utledes i en konklusjon i kapittel 5 som svarer på problemstillingen *Kriseledelse og Turøy-ulykken: Hvordan ble ulykken håndtert av ledelsen i de berørte bedriftene, og hva lærte de?*

4.1. Hva er en krise?

En krise er, ifølge Weisæth og Kjeserud (2007), en avvikssituasjon hvor vanlig problemløsning ikke strekker til. Det blir også støttet av en informant som beskriver krise som *«(...) en stor hendelse som kan ha stor innvirkning på det vi driver med, på vår forretning. Det må kunne påvirke oss på en litt traumatisk måte før det kan behandles som en krise»* (informant 4). Dette kan oppleves som en ekstrabelastning for bedriften. Turøy-ulykken inneholdt flere av Weisæth og Kjeseruds (2007) kjennetegn på en krise. Noe som går igjen hos samtlige informanter er at situasjonen var svært krevende.

«Dette var jo en veldig alvorlig krise. Vi har vært i snakk med de andre berørte bedriftene og det vi sitter igjen med er jo at det er veldig følelseladet. Man mister jo... Ansatte, venner, kompiser, i en sånn type ulykke» (informant 7).

En annen informant beskriver hendelsen som *«(...) ekstremt krevende og en altoppslukende aktivitet i veldig mange måneder»* (informant 3). Utsagnet støtter det faktum at man under kriser er nødt til å belage seg på lange og anstrengende arbeidsøkter da det er veldig mange arbeidsoppgaver som skal gjøres på veldig kort tid. Det samsvarer godt med tidsnøden som kjennetegner kriser.

Weisæth og Kjeserud (2007) trekker også frem at kriser medfører en kraftig økning i informasjonsbehovet. Informasjon er en nødvendig forutsetning for kontroll, og for å ta beslutninger. At informasjonstilgangen under ulykken var knapp og skiftende, er en uttalelse som går igjen blant informantene. En av informantene beskriver situasjonen som kaotisk, noe som også tilsier at redusert kontroll var en realitet. I et intervju ble det poengtert at *«(...) informasjonen var diffus*

(...), og det var ikke alt som nødvendigvis var sant» (informant 4). Det vitner om høy usikkerhet, som ofte er en konsekvens av utilstrekkelig informasjon og manglende kontroll under kriser.

4.1.1 Typer av kriser

Det er sentralt å klassifisere hvilken type krise helikopterstyrten på Turøy var, og plassere den i en større krisekontekst for å få en bedre forståelse av den. Ut fra Gangdal og Angeltveits (2014) inndeling av kriser, kan det som skjedde ved Turøy den 29. april 2016 kategoriseres som en ulykke, nærmere bestemt en arbeidsulykke. En alvorlig ulykke som denne blir automatisk en krise, særlig med tanke på dens fatale konsekvenser hvor menneskeliv gikk tapt. Basert på 't Hart og Boins (2001) typologi, samt informantenes uttalelser, kan Turøy-ulykken klassifiseres som en «fast-burning crisis». Slike kriser kjennetegnes av at «(...) de skjer fort og de har store konsekvenser for, eller kan ha store konsekvenser for firmaet, omgivelsene og stakeholdere» (informant 4). Utviklingen i ulykken var rask, den inntraff umiddelbart og uten forvarsel, som også poengteres av en annen informant: «Du har ikke en innledning, og så en oppbygging... Det var *knips*» (informant 5). Likevel var ikke selve krisesituasjonen over like raskt.

«Krisen har forandret karakter. Krisen relatert til bedriften er nok mer eller mindre over, selv om de ansatte og selskapet bærer med seg dette til evig tid, men krisen som sådan er jo ikke over (...). Det er en svært lang hale på denne krisen, det vil til og med være etterlatte i en generasjon, to eller tre til» (informant 3).

Krisen gikk over i en langsom, gradvis avslutning, altså over til en «long-shadow crisis». Det kan medbringe institusjonelle kriser for bedriftene, og dermed blir krisehåndteringen svært viktig.

4.2 Hva er kriseledelse?

Det finnes flere tilnærminger på hva ledelse er, og hvordan man forstår ledelse under krise. På spørsmålet om hva som skiller kriseledelse fra vanlig ledelse svarte en informant følgende:

«Veldig kort så er kriseledelse egentlig veldig standard ledelsesprinsipper (...). Med det mener jeg at man må bruke de samme prinsippene med tanke på prosedyrer, folk man har rundt seg, innsamling av informasjon, og det å fatte beslutninger og iverksette disse» (informant 3).

Kommunikasjon, relasjoner, personlige egenskaper og beslutninger er altså sentrale elementer ved ledelse under krise. Disse prinsippene samsvarer også med teorien som Hafting (2017) presenterer

om generell ledelse. Videre trekker informanten en kort slutning om at «*Kriseledelse er å håndtere det som den opprinnelige organisasjonen ikke kan håndtere selv*» (informant 3). Det er altså en kritisk situasjon utenom det ledelsen arbeider med til daglig (Weisæth & Kjeserud, 2007).

Aarset (2010) viser til at kriseledelse blant annet omfatter ledelse før en krise, herunder planlegging og andre forberedelser. Det støttes også av en informant som påpekte at «*(...) kriseledelse er forebygging av kriser*» (informant 6). Det innebærer altså at det finnes flere variabler som kriseledelsen kan legge planer for, slik at det foreligger noen retningslinjer å forholde seg til når krisen først oppstår. Dette kan, ifølge Hafting (2017), gjøres gjennom å forestille seg ulike scenarier som kan ramme bedriften, for å redusere skadeomfanget. Derimot kan det være utfordrende å forutse hva som kan skje i en eventuell krise. En informant mener at kriseledelse er noe du ikke kan planlegge så veldig godt for, noe som oppstår når det oppstår. Vedkommende antyder at man bare til en viss grad kan forberede seg på en slik situasjon.

4.2.1 Forskjeller mellom vanlig ledelse og kriseledelse

I forkant av intervjuene hadde vi en antagelse om at kriseledelse er nokså likt vanlig ledelse. Denne antagelsen ble støttet av en informant: «*Man må være ekstremt organisert i en krise... Men det må man jo egentlig være i vanlig ledelse også... Nei, jeg klarer faktisk ikke å trekke det skille mellom hverdagslig ledelse og kriseledelse*» (informant 2). Likevel kom det frem enkelte faktorer som skiller fagområdene fra hverandre. Et moment som går igjen hos et knippe informanter er det faktum at under en krise som Turøy-ulykken, må man forholde seg til flere interessenter enn vanlig. «*Når man er i en slik situasjon så føler betydelig flere interessenter, eller stakeholdere, at de har en aksje i det og at de skal være med å markere*» (informant 4). Det ble videre understreket av samme informant at betydelig oppmerksomhet fra interessenter, samt at man kan råde over personer som man ellers ikke kan råde over, er noe som skiller seg fra vanlig ledelse. Det at man kan lede over flere personer enn vanlig, trekkes altså frem som en forskjell mellom kriseledelse og vanlig ledelse.

Likevel var det spesielt tre faktorer som skilte seg ut som de mest betydningsfulle. Disse understrekes ved følgende uttalelse: «*Under en slik krise går det hundre ganger så fort, det er mange parallelle aktiviteter, og det er hundre ganger så mye informasjon som man må håndtere på en gang*» (informant 3). Temaer som går igjen i sitatet er tid, ved at «*det går hundre ganger så fort*», beslutninger, ved at «*man må håndtere*», og informasjon. I løpet av intervjuene fremkom det også

en fjerde forskjell. Krisesituasjoner medfører ofte mangel på søvn og stress, noe som kan ha innvirkning på den emosjonelle tilstanden hos kriselederen. Det er dermed rimelig å etterfølge det som fremgår som de mest sentrale forskjellene, altså tid, informasjon, beslutninger og emosjonell tilstand.

Tid

I forening med Weisæth og Kjeseruds (2007) kjennetegn på kriser, ble tidsnøden som lederne opplevde under Turøy-ulykken vektlagt av informantene. «*Det du i vanlig ledelse i en vanlig situasjon kan bruke uker, dager og måneder på å finne ut av, må du kanskje finne ut av i løpet av sekunder, minutter og timer*» (informant 3). Ved hverdagslig ledelse har man altså betydelig mer tid på å fremskaffe nødvendig informasjon enn man har i en kaotisk virkelighet slik som i kriser. Dette ble også poengtert av en annen informant:

«Du kan gjerne diskutere og ta de lange diskusjonene, og i dette selskapet er vi veldig gode på å diskutere. Men de diskusjonene har du ikke tid til som kriseleder. Du må få innspillet, men jeg trenger ikke vite hva du spiste til frokost eller hvem som satt ved siden av deg på bussen. Det kan vi godt diskutere i en vanlig setting, men i beredskapsrommet så interesserer det meg ikke i det hele tatt. Da vil jeg vite, hvor mange helikopter har du klar? Hva kan du skaffe? Da har vi en helt annen dialog. Så der er det stor forskjell» (informant 5).

Uttalelsen blir bekreftet av en annen informant som mener man må forholde seg til fakta og konsentrere seg om oppgaven som skal utføres siden det er mange parallelle aktiviteter, og ting går mye raskere enn til vanlig. I likhet med Gangdal og Angeltveits (2014) syn, må altså ledere delegere størst mulig beslutningsmyndighet når situasjonen oppleves stressende og preges av tidsnød. En forutsetning for at ledere kan gjøre nettopp dette, er ifølge Giuliani (2002), tillit til de ansatte. «*Det er utrolig mye som skjer på kort tid og du kan ikke stå i alt. Derfor må man stole på at folk gjør de oppgavene de er satt til å gjøre*» (informant 4). Når man som leder opplever mangel på tid og rom til å foreta veltenkte valg, vil det, ifølge samtlige informanter, altså være nødvendig å delegere beslutningsmyndighet for å sikre at oppgaver gjennomføres.

Informasjon

Informasjonshåndtering er et nøkkelord for ledelse i krise, og beskrives av en av informantene som helt sentralt. Løvik (2013) hevder at det er viktig at bedrifter som befinner seg i en krisesituasjon, etterstreber å gi ut korrekt, nøktern og ærlig informasjon til enhver tid. Weisæth og Kjeserud (2007)

påpeker at i krisesituasjoner er det ofte lite informasjon, og alt er ikke nødvendigvis korrekt. Det ble uttalt at «(...) kriseledelse handler om å være god på å hente informasjon og analysere informasjon» (informant 4). En annen informant understreker at det både kan være utfordrende å få tak i, samt gi ut korrekt informasjon i slike situasjoner.

I flere av intervjuene ble det også presisert at rask informasjonsflyt er en nødvendighet under kriser. Den må gå kjappere enn normalt, og det poengteres at informasjonen ikke kan gå gjennom like mange ledd som til vanlig: «Informasjonen må gå kjapt, du kan ikke ha seks nivåer som skal inn å formidle videre» (informant 5). Dette kan skape et dilemma mellom det å gi ut informasjon kjapt, og samtidig sørge for at informasjonen stemmer. Videre må det tas stilling til hvilke personer som skal motta informasjonen. Samtlige informanter sa at de meddelte den informasjonen de anså som nødvendig til ansatte, pårørende og media. En informant uttalte at «(...) informasjon må hele tiden komme flytende slik at folk ikke blir usikre» (informant 6). Informasjonsdeling er altså viktig da det kan være med på å redusere usikkerhet blant de involverte. En annen informant understreket også en felles forståelse om at all relevant informasjon måtte meddeles, selv i perioder der det ikke var ny informasjon tilgjengelig. Dette for å kunne redusere informasjonsvakuemet. Samtlige informanter understreker at i en krisesituasjon er det enda viktigere enn normalt at informasjon blir delt. Det blir videre påpekt at det er desto viktigere at denne informasjonen er korrekt. Dette kan være utfordrende å få til da informasjonshåndteringen i kriseledelse er preget av et kortere tidsforløp enn normalt.

Beslutninger

Ledelse innebærer beslutningstaking. Som leder står man daglig overfor utfordringer og dilemmaer som krever avgjørelser. Tilgjengelig tid og informasjon har mye å si for hvordan disse beslutninger fattes. Samtlige av informantene understreker at disse to faktorene er med på å skille beslutningstaking under en krise fra beslutningstaking i hverdagen. En informant forteller at vanlig ledelse i vedkommendes bedrift innebærer «(...) å forankre det i organisasjonen. Det må gjennom mange ledd og mange runder før en beslutning kan bli tatt» (informant 7). Videre forklarer informanten at det under kriser, grunnet tidsaspektet, er mindre av den type prosesser. Eid og Johnsen (2006) beskriver tid som en kritisk faktor under kriser. I likhet med informanten presiserer de at krisesituasjoner ikke tillater analytiske beslutningsprosesser der man bruker god tid på overveielse av alternativer, før den endelige avgjørelsen tas. Samtlige informanter mener at det i

kriser må tas raske beslutninger, grunnet tidspresset slike situasjoner bringer med seg. På spørsmålet om hva som kan hjelpe med å ta raske beslutninger, svarer en av informantene følgende:

«Å ha trent mye slik at mest mulig av beslutningene er automatisert, hvis A, så skal du gjøre B. At du greier å putte sammen puslebitene hvis du har noe som er litt gjenkjennbart. Så mest mulig du kan ha planlagt for på forhånd, hjelper til å ta raske beslutninger» (informant 3).

På grunnlag av denne uttalelsen kan det forstås at erfaring, eksempelvis gjennom trening, er et godt hjelpemiddel ved beslutningstaking.

Videre henger tidsaspektet sammen med tilgang på informasjon, som også er en vesentlig faktor i beslutningstaking.

«Du må ta raske og overordnede beslutninger, uten å ha det store bildet. Du har altså ikke full sannhet, men du agerer ut ifra det du har. Du har ikke tid til å sette deg ned å gjøre en risikoanalyse eller sette ut noen til å undersøke en sak. Dette er det du har, og det du agerer ut ifra» (informant 5).

Beslutninger må altså tas på grunnlag av begrenset informasjon. Som nevnt tidligere er man også nødt til å stille seg kritisk til informasjonen man får, da det ikke er gitt at alt er korrekt.

Weisæth og Kjeserud (2007) hevder at den mest kritiske fasen i en krise er innledningsfasen. Handlingene man utfører i denne perioden er spesielt viktige, og feilgrep kan være vanskelig å rette opp i. Viktigheten av dette belyses også av en informant. *«Alt skal gjøres rett første gangen. Beslutningene skal være riktige. Førsteintrykket er liksom alt»* (informant 4). Dette er avgjørende for hvordan krisen oppfattes av eksterne aktører, eksempelvis media. I tillegg til diffus, og i noen tilfeller misvisende informasjon, påpekes det også av flere informanter at informasjonen ofte er skiftende. *«Du har ikke full oversikt over informasjonen og ting skifter hele tiden. Det kan være vanskelig»* (informant 4). Disse faktorene gjør at det å fatte riktige beslutninger kan være utfordrende.

En annen utfordring ved beslutningstaking under krise dreier seg om myndighet. *«Plutselig befinner du deg i en situasjon hvor du tenker at 'her burde jeg hatt en godkjenning' (...)'»* (informant 6). Flere informanter forklarer at de likevel tar, samt iverksetter beslutninger i slike tilfeller, til tross for at de da muligens går utenfor sin beslutningsmyndighet. *«Vi tar en beslutning om å stoppe all flyvning. Om*

vi har fullmakt til det, det vet jeg ikke» (informant 5). En informant mener at det ofte er bedre å få tilgivelse enn tillatelse. Igjen spiller tidsfaktoren inn. Under kriser er det ikke uvanlig å komme opp i situasjoner som krever umiddelbare avgjørelser. Det å ha noenlunde frie tøyler utpekes derfor av informantene som en fordel, og noe som hjelper ved beslutningstaking: *«Det hjalp at jeg hadde frihet, at jeg hadde handlingsrom til å ta beslutninger uten at det måtte gå gjennom noen andre først»* (informant 6). Dersom beslutninger skal gå gjennom andre, vil dette ta tid, og denne tiden er ofte ikke tilgjengelig i krisesituasjoner.

Emosjonell tilstand

Den emosjonelle tilstanden hos kriselederen ble også fremhevet som et viktig moment.

Overlevelsereaksjoner og atferd om å beskytte seg utløses umiddelbart når den menneskelige hjerne opplever kritiske hendelser (Weisæth & Kjeserud, 2007). Når man plutselig opplever en situasjon så ekstrem som Turøy-ulykken, er det naturlig at følelsessystemet påvirkes. En informant uttalte at *«Jeg opplevde egentlig hele spennet av følelser»* (informant 3), som er en liten indikator på omfanget av slike situasjoner. En annen informant understreker at en vesentlig forskjell mellom vanlig ledelse og kriseledelse er stresset og kaoset som oppleves.

«For meg så har det vært viktig å snakke mye om det, dra inn ekstern hjelp, det å være litt behjelpelig for de som gjerne har sovet litt dårlig, og å gi fleksibilitet med tanke på arbeidstid slik at det er rom for å hente seg litt inn» (informant 6).

I slike tragiske hendelser kan den menneskelige hjerne reagere forskjellig, og agere deretter (Weisæth & Kjeserud, 2007). Å få spillerom til å håndtere slike følelser kan dermed være essensielt under håndteringen av krisesituasjoner.

Den emosjonelle tilstanden står sentralt under beslutningstaking, og henger også sammen med tidspresset og tilgangen på informasjon. En reduksjon i den mentale kapasiteten hos kriselederen kan ha innvirkning på *«(...) hvor mye kapasitet du har til å analysere, i hvilken grad du klarer å være rasjonell, og i hvilken grad du klarer å ha oversikt»* (informant 3). Under ett vil kombinasjonen av disse faktorene ha betydning for beslutningene som blir tatt. *«(...) dette er det verst tenkelige som kan skje, det er antakeligvis omkomne. Åpenbart er det stressende for de fleste og det er åpenbart at det vil ha noe å si for hvordan du agerer og foretar beslutninger»* (informant 3). Informanten understreker videre at øving kan hjelpe kriselederen og kriseteamet til å stille mer forberedt på

håndteringen av deres følelsesspekter (Gangdal & Angeltveit, 2014). Det vil bidra til å gjøre det enklere å beholde roen og fatte gode beslutninger.

Det er altså ikke mye som skiller kriseledelse fra vanlig ledelse. Tid, informasjon, beslutninger og emosjonell tilstand fremheves som de største forskjellene, og disse variablene påvirkes av hverandre. Spesielt har tid og informasjon stor betydning i beslutningstakingsprosessen. Ofte er tiden knapp og informasjonen mangelfull, hvilket resulterer i at det må tas raske beslutninger, uten å ha full oversikt over situasjonen. I tillegg kan det at man er stresset, sliten og i emosjonell ubalanse, påvirke beslutningsprosessen. Kriselederens mentale tilstand kan altså ha betydning for beslutningene som tas. Alt i alt er disse fire forskjellene sentrale deler i kriseledelse.

4.3 Kriselederen

På spørsmålet om hva som er viktige særtrekk hos en kriseleder, var det samstemthet blant informantene. *«Jeg tror at en kriseleder er en god kriseleder på grunn av menneskelige egenskaper og kompetanse»* (informant 2). Det fremheves at en kriseleder er en god kriseleder først og fremst på grunn av egenskapene vedkommende besitter, men også hvorvidt kriselederen evner å tilegne seg kompetanse.

Under intervjuene ble det tydelig at informantene har forholdsvis like meninger om hvilke egenskaper som er viktige å besitte som kriseleder. En av disse egenskapene er å ha troen på seg selv. *«Man må kjenne seg selv, og man må være trygg på seg selv for å klare å håndtere sånne situasjoner»* (informant 2). I krisesituasjoner må det tas tøffe valg. Det å tro på seg selv, samt være trygg på at man klarer å ta slike valg, er derfor viktig.

Weisæth og Kjeserud (2007) poengterer at kriselederen må evne å holde sine egne følelser i sjakk, som også understrekes av informantene. Samtidig blir det uttalt at det også er viktig at lederen viser følelser i en krisesituasjon:

«Når meldingen kom om at alle var omkomne, så stoppet beredskapsrommet opp. Og jeg gråt litt. I et halvt minutt var det bare helt stille og alt stoppet opp. Deretter var vi nødt til å fokusere på arbeidsoppgavene igjen. Men jeg tror faktisk det var ganske viktig at folk så at

dette selvfølgelig berørte meg også, og at jeg også hadde behov for en time-out» (informant 3).

Her er også empati en viktig egenskap. Dette ble nevnt av flere, og er gjerne ekstra viktig i en så alvorlig hendelse som det Turøy-ulykken var. Ledere må klare å vise empati overfor både ansatte og pårørende. Videre ble det påpekt at det å kunne håndtere indre stress, samt holde hodet kaldt, er viktig. En krisesituasjon er ofte preget av lite informasjon og mange aktiviteter som må gjennomføres samtidig. Da er det viktig at lederen klarer å beholde roen. I tillegg uttales det at man må ha psyken til å *«(...) stå i det når det er som verst»* (informant 5). Dette er det nødvendigvis ikke alle mennesker som evner.

Videre poengteres det at en leder må ha egenskaper til å lede, men også lytte. Det å ta seg tid til å lytte i en slik kaotisk situasjon kan medbringe viktige innspill på håndteringen av krisen. Gangdal og Angeltveit (2014) påpeker at det kan være utfordrende for mange ledere å overlate ansvar til andre i slike situasjoner. Samtlige informanter nevnte at man må tørre å delegere oppgaver. En leder kan ikke gjøre all jobben selv, og man må *«(...) være ydmyk nok til å be om hjelp på de områdene man kjenner seg utrygg på»* (informant 6). Majoriteten av informantene understreket at det er viktig å stole på de rundt seg for å kunne klare å gi fra seg ansvar. Det ble også fremhevet at lederne må kunne analysere og forstå situasjonen. *«Du må ha en lederevne til å se det større bildet og sette ting i sammenheng»* (informant 1). For å kunne klare dette er viktig å ha en strukturert og systematisk måte å behandle informasjonen på.

Informantene hadde også klare meninger om hva slags kompetanse en kriseleder bør ha. *«Du må kjenne butikken sånn at du kan se, 'hva er potensialet her?', 'hvor ille kan det bli?'. Også må du kunne en del om mennesker og hvordan man reagerer, eller kan reagere, i en krise»* (informant 5). For å være i stand til å håndtere en krise, må man altså kjenne sin egen bedrift. Dette kan hjelpe kriselederen til å anslå krisens omfang. Det er også viktig at kriselederen kan en del om mennesker og forstår menneskelig atferd. Weisæth og Kjeserud (2007) understreker viktigheten av å ha en dybdeforståelse av menneskelige aspekter. Denne kompetansen vil være hjelpsom i møte med både ansatte og pårørende. Kombinasjonen av at kriselederen både kjenner sin egen bedrift, samt forstår mennesker, vil være virkningsfull i håndteringen av krisen. Ifølge Weisæth og Kjeserud (2007) spiller også tillit inn her. Kriselederen må være egnet til å opparbeide tillit fra de involverte. Dersom en

utenforstående skulle ha ledet i en krise, ville dette skapt utfordringer da vedkommende verken kjenner bedriften eller de ansatte.

I kriser vil kriseledere trenge relevant kompetanse for å kunne håndtere krisen på best mulig måte. Likevel understrekes det av flere informanter at denne kompetansen er den samme som en vanlig leder bør besitte. *«Jeg mener at en vanlig leder også bør klare å håndtere kriser, til en viss grad burde. Fordi det er jo en viktig del av en lederrolle, det å håndtere vanskelige situasjoner og finne løsninger på dem»* (informant 2). En kriseleder burde altså ikke trenge annen type kompetanse enn en vanlig leder, da både kriseledelse og vanlig ledelse omhandler problemløsning. Samtidig vil visse kvalifikasjoner være ekstra viktig i kriser. En kriseleder må være i stand til å «stå i det», selv om ting blir vanskelig.

«Det er mange ledere som stikker hodet i sanden når ting blir vanskelig, de blir plutselig veldig 'busy', så folk må klare seg selv. Det er ikke gode ledere, og det er ikke gode kriseledere heller» (informant 2).

Det er krevende å være leder i en krise. Det er da viktig at kriselederen er til stede, synlig og i stand til å gjennomføre den jobben som må gjøres.

Det kommer tydelig frem hva informantene anser som viktige egenskaper for en kriseleder. Flere av egenskapene omhandler hvordan kriselederen forholder seg til teamet sitt. Vedkommende må kunne stole på de rundt seg, lytte, tørre å delegere oppgaver og be om hjelp når det er trengs. Det ble også trukket frem flere egenskaper som baserer seg på kriselederens mentalitet. For å kunne håndtere en kaotisk situasjon må man klare å håndtere indre stress, samt holde hodet kaldt. Det er viktig å ha kontroll over egne emosjoner, men samtidig være i stand til å vise følelser og empati. Kriselederen må også ha tro på seg selv og det arbeidet vedkommende gjør. Den kompetansen og de egenskapene som informantene mener kriselederen bør ha, henger sammen på flere måter. Kriselederen må evne å se det store bildet, og det vil da være viktig at man kjenner bedriften. Det ble også påpekt at kriselederen må være i stand til å finne løsninger. For å kunne gjøre dette er det sentralt at vedkommende evner å analysere og forstå situasjonen. Videre er det viktig å kunne opparbeide tillit til teamet. For å være i stand til dette er det sentralt at kriselederen besitter egenskaper som det å kunne lytte, samt ta imot hjelp. Det å ha kompetanse om menneskelig atferd kan også gjøre det lettere for kriselederen å stole på menneskene rundt seg, og dermed delegere oppgaver.

4.4 Krisehåndtering

Krisehåndteringen kan, ifølge Hafting (2017), i stor grad forberedes på forhånd ved å planlegge gjennom å etablere beredskapsplaner, og ved en mengde øving. Når krisen først inntreffer kan likevel situasjonen oppleves kaotisk, til tross for at man har etablert prosedyrer for hvordan den skal håndteres.

«Selv om vi ikke kunne vite sikkert, så var det høy sannsynlighet for at vi hadde noen ombord. Derfor ble hele kriseapparatet satt i gang, vi begynte å planlegge ting. Altså hvis det stemte, hvem gjør hva, hvem tar vare på pårørende, hvem reiser til pårørendesenteret, hvem skal representere kriseledelsen, og tusen andre ting som skal tenkes på» (informant 1).

Slik som informanten beskriver, vil den første tiden etter en krise inntreffer være preget av iverksetting. En annen informant sa også at *«Allerede før det første møte så var vi ganske klare på at her måtte det settes i gang et prosjekt. Vi visste at her kom det til å være mange omkomne»* (informant 5). For å få kontroll og oversikt i en slik situasjon, ble det påpekt at krisen må håndteres som et prosjekt, selv om det høres veldig brutalt ut. Man må ha en prosjektplan med deadlines. Flere informanter antydte at de kunne stille seg bak dette. *«Det er fælt å si det, det er en helt forferdelig hendelse, men rent beredskapsmessig så var det her veldig enkelt å håndtere for vår del»* (informant 5). Det kan argumenteres for at situasjonen ble oppfattet slik av enkelte informanter fordi de i forkant hadde en godt etablert beredskapsplan og mye trening. I forening med Haftings (2017) syn blir det påpekt at en viktig forberedelse på kriser er å ha systemer på plass, at rollefordelingen i teamet fungerer, samt at teamet er drillet på det de skal gjøre. Det arbeidet som legges ned i forkant av en krise blir på mange måter grunnlaget for *«(...) å faktisk skape en kriseledelse som kan håndtere en krise»* (informant 1). Forberedelse er altså en vesentlig del av krisehåndtering.

Et annet moment ved håndtering av krise er hvor lang tid og hvor mye ressurser som blir lagt ned i håndteringsarbeidet i etterkant av en slik hendelse. Det kom som en overraskelse på flere av informantene at det var en såpass «lang hale» på denne spesifikke krisen, altså at håndteringsarbeidet strakk seg over en lengre periode enn forventet. *«Det var overraskende hvor mye jobb det egentlig er å håndtere en sånn type situasjon i etterkant. Altså, en stor del av min stilling handlet om håndtering av ulykken i et halvt år etter»* (informant 2). Av en rekke informanter påpekes det at det over tid kreves endel oppfølging etter en situasjon som Turøy-ulykken, spesielt med tanke på de pårørende. Mange av informantene uttaler at de fortsatt har mye

oppfølgingsarbeid på dette området. Det understreker viktigheten av håndteringsarbeid, og at håndtering ikke bare begrenser seg til arbeid *under* selve krisen.

4.4.1 Når krisen inntreffer

Tidspunktet for når en krise inntreffer er, ifølge flere informanter, noe som har stor innvirkning på håndteringen av den.

*«Her i *bedriften* har vi snakket en del om hva som er akseptabel reaksjonstid for oss, og hvilke tidspunkt det ikke er så heldig at en krise inntreffer. En krise som Turøy-ulykken kan jo oppstå når som helst. Det kan være sommerferie, det kan være helg, ja det kan jo til og med være når vi har julebord for den saks skyld»* (informant 4).

Helikopterulykken ved Turøy fant sted fredag 29. april kl. 11.55. «At det var en hverdag, at det var midt på dagen, og at vi hadde alle folk på jobb tror jeg var viktig for at vi klarte å agere så raskt» (informant 4). Det er stor enighet om at tidspunktet for Turøy-ulykken hadde betydning for hvordan de klarte å håndtere den.

Størrelsen på bedriften er også en sentral faktor. Bedrifter med en beredskapsavdeling har til enhver tid beredskapsledere på vakt.

«Noen av funksjonene er skiftgående sånn at de er på døgnet rundt. De andre funksjonene skal mobiliseres innen en time. Det betyr at jeg er ikke på lørdagshandling på IKEA når jeg har vakt for å si det sånn» (informant X).

Videre ramser vedkommende opp flere vaktfunksjoner og utdyper hvordan disse fungerer under ferieavvikling og lignende før det konkluderes med at «(...) så ja, vi er jo ganske godt 'skodd' de første timene» (informant X). Det er samstemthet blant flere informanter om at det er ressurskrevende å skulle ha personer som til enhver tid kan agere på en eventuell krise: «Hvis vi skal ha en sånn veldig robust beredskap som kan handle veldig kjapt hele tiden, så bruker vi opp alle våre ansatte på det» (informant X). Det er altså ikke alle bedrifter som har mulighet til å ha et beredskapsteam som sitter klar til enhver tid, da det vil kunne gå utover den daglige driften.

4.4.2 Beredskapsplan

Beredskapsplaner er, ifølge Hafting (2017), en forutsetning for minst mulig usikkerhet under håndteringen av kriser. «Når du går inn i beredskapsrommet og du er helt kokt i hodet, er du i de

første minuttene avhengig av å ha noe håndfast å forholde deg til» (informant 3). I planen skal det fremkomme hvem som gjør hva, når og hvordan. Det som går igjen hos de berørte bedriftene er at det meste ligger i beredskapsplanen når det kommer til blant annet roller, kommunikasjonen innad, og utad. Det blir understreket at det å ha noe håndfast å forholde seg, som en beredskapsplan, bidrar til å redusere usikkerhet i krisesituasjoner. Rolleavklaring er et eksempel på dette.

I startfasen av en krise oppfattes ofte omstendighetene som stressende og uoversiktlig, og *«(...) da har du ikke tid til å begynne å bla i en svær, tykk perm»* (informant 3). Flere av informantene påpekte at det derfor er essensielt å ha sjekklister og en klar fordeling av roller på forhånd. Her kan det også nevnes at alle bedriftene hadde ulike beredskapsplaner til ulike typer kriser. Dette fordi alle kriser har et unikt preg over seg. I den anledning ble det uttalt at *«Det er særlig viktig med en god beredskapsplan sånn at man har en bedre forutsetning for å kunne håndtere uforutsette variabler»* (informant 1). Det var stor enighet blant informantene om at beredskapsplanen hjalp dem til å frigjøre kapasitet til å håndtere det uforutsette. Dette er essensielt da krisesituasjoner preges av tidsnød.

4.4.3 Beredskapsteam

Ifølge Weisæth og Kjeserud (2007) skal det i beredskapsplanen komme frem hvem som gjør hva, noe som var forenelig med det som ble gjort i praksis i bedriftene. En rekke informanter kunne si seg enig i at:

«(...) vi brukte beredskapsplanen for den er jo veldig klar i forhold til hvilke roller som skal være involvert, for når du går inn i beredskapsrommet så har den enkelte bestemte roller der de får hvert sitt folierte ark med sjekklister som må gjøres» (informant 3).

Et velfungerende team skal virke koordinerende og gi råd for strategiske beslutninger. På den måten skaper teamet en konsensus. Basert på mest mulig systematisk informasjon fra et godt team, er det kriselederen, eller noen i teamet, som står for de endelige beslutningene. En informant understreker viktigheten av at det går klart frem hvem som kan godkjenne frigivelse av informasjon slik at teamet og kriselederen forvalter «sannheten» til enhver tid. For å unngå at informasjonen kommer ut på feil måte, må det være en form for kontroll på hva som blir sagt, samt hvem som sier hva.

Det er viktig å poengtere at vi så en tendens blant informantene hvor fordelingen av roller i beredskapsteamet varierte fra bedrift til bedrift, og kunne avhenge av størrelse. I bedrifter med beredskapsavdelinger som står for håndteringen av krisen, fungerer rolleavklaringen slik at roller fordeles og knyttes til det man arbeider med til vanlig.

«En tilnærming når det kommer til rollefordelingen er at de som driver med ting til daglig, de driver også i veldig stor grad med det samme i beredskap. De som koordinerer helikopter, de koordinerer også det i beredskap (...)» (informant X).

Videre understreker informanten at teammedlemmene på den måten har kompetanse og mulighet til å kunne bidra på de områdene de er mest kjent med. Av de mindre bedriftene var det flere informanter som påpekte at *«Siden vi er en liten bedrift så har vi ikke to, tre beredskapslag som vi kan sette inn, så da må folk jobbe litt ekstra»* (informant X). Dermed vil det som angår rollefordelingen ikke være i kraft av den jobben man gjør til vanlig, men mer på grunn av den kompetansen man innehar. Med utgangspunkt i de ansattes fagkompetanse og kompetanse tilegnet gjennom trening, var det flere som opplevde at folk visste hva de skulle gjøre når krisen først var et faktum.

Ifølge Giuliani (2002) må fokuset i teamet ligge på oppgavene som skal gjøres, og man er da avhengig av å ha motiverte og engasjerte teammedlemmer. Dette er særlig viktig i kriseteam da det i krisesituasjon er ekstra mye som må håndteres på kort tid, noe som også fremheves av en informant. I etterkant av krisen gjennomførte vedkommende en oppfølging av teammedlemmene hvor det ble tatt stilling til om det å være i et slikt kriseteam var for belastende. For å holde seg motivert og engasjert må man være komfortabel i den rollen man har. På bakgrunn av dette har vedkommendes bedrift stort fokus på rollefordeling.

Selv om man har en godt etablert beredskapsplan, er det ikke gitt at krisen blir håndtert på en god måte av beredskapsteamet. Det er flere variabler som spiller inn. I en hendelse slik som Turøy, er det viktig å belage seg på å måtte gå utenfor sitt ansvarsområde. Da er det, ifølge Giuliani (2002), spesielt viktig å gjøre hverandre bedre.

«Altså hvis man har noe informasjon og synes det er greit å holde den for seg selv, selv om det faktisk kunne vært til hjelp for en annen, så er det absolutt ikke innenfor. Her deler vi informasjon, og hvis jeg har lite å gjøre, og du mye å gjøre, så skal jeg hjelpe deg» (informant 5).

Samspeilet og tilliten mellom teammedlemmene er altså essensielt, og kan være avgjørende for samarbeidet og prioriteringen av hva som står på dagsorden.

Det kan være utfordrende å arbeide under krevende forhold slik som mange opplevde under Turøyulykken. Utenom det å faktisk fylle rollene, samt utføre arbeidsoppgaver med høyest mulig kvalitet, hadde informantene flere synspunkter på spørsmålet som gjaldt forventninger til deres ansatte. Det var enighet i at under en slik situasjon er det *«(...) ekstra stor takhøyde for de som er involvert og som blir satt til å arbeide under en slik håndteringssituasjon»* (informant 6). Samtlige informanter forutsatte dermed at de som var i beredskapsteamet ga beskjed dersom de trengte en pause. Mye oppmerksomhet fra andre aktører og interessenter er delaktig i at krisesituasjoner er krevende for beredskapsteamet. Til tross for stress og press ble det forventet at de ansatte oppførte seg profesjonelt, både innad og utad, og at ingen skapte rykter eller publiserte ting de ikke skulle. Beredskapsteamet representerer på mange måter bedriften i krisesituasjonen, og dersom håndteringen deres ikke er velfungerende, vil det kunne gå utover bedriftens omdømme.

4.4.4 Trening

Weisæth og Kjeserud (2007) poengterer at det er viktig å teste at beredskapsplanen fungerer gjennom øvelser. En informant uttalte at *«(...) det er ganske avgjørende for håndteringen av en krise at du faktisk har trent»* (informant 7). For å kunne håndtere en krise er det altså vesentlig at bedriftene har øvd på ulike typer scenarioer. Ifølge Perry (2004) er «skrivebordsøvelser», eller «table-tops», en av de vanligste øvelsene. Dette samsvarer med informantene sine uttalelser. *«Vi bruker det som vi kaller for table-tops, hvor vi har ulik senariotrening med teamet, og jobber oss gjennom de ulike senarioene»* (informant 7). Dette er den mest kostnadseffektive og enkleste øvelsen å gjennomføre, som også er mye av grunnen til at den blir mye brukt. Perry (2004) trekker frem «fullskalaøvelser» som en annen type treningsmetode. Denne nevnes også av en informant: *«Bare i år har vi rundt 14 fullskalaøvelser som går på hvordan vi skal håndtere de forskjellige situasjonene som er mest relevante for oss»* (informant X). Slike øvelser har et mye større omfang der hele organisasjonen, samt samarbeidspartnere blir testet. En annen informant mener at skrivebordsøvelser kan være vel så effektive som fullskalaøvelser. Vedkommende uttaler at ved å ha øvelser på et lavere nivå, vil deltakerne få tid til å reflektere over hva de skal gjøre og få tilbakemeldinger på det. Man trenger ikke nødvendigvis å trene ved at man settes i en krisesituasjon, det kan være like lærerikt å sette seg ned og snakke om hva man ville gjort. Ofte kan det være lettere å reflektere under rolige omstendigheter. Ulike metoder kan altså fungere for ulike

bedrifter. Vi så en tendens til at de større bedriftene har mer hyppige øvelser, og gjerne mer omfattende treningssituasjoner som fullskalaøvelser. Dette kan trolig forklares ved at de større bedriftene har bedre evne til å bære kostnadene slike øvelser krever.

Samtlige bedrifter uttaler at det er viktig å bruke tid og ressurser på øvelser. Det er sentralt å ha «(...) *jevnlige øvelser og gjerne mange forskjellige typer øvelser*» (informant 3). En årsak til at det er viktig å øve er at det gir bedre forutsetning for å kunne håndtere uforutsette variabler. Gangdal og Angeltveit (2014) poengterer at det er lettere å beholde roen og sette i gang tiltak dersom man er godt forberedt. Samtidig er det sentralt at man ikke er for avhengig av det som står i planen, da det kan gjøre det vanskelig å se nye løsninger. «(...) *du må kunne improvisere og gjøre ting som ikke står i planen din, eller gjøre det annerledes enn det som står i planen din*» (informant 4). Informanten uttalte at improvisasjon er nødvendig i krisesituasjoner, og mye trening kan gjøre det lettere å gjøre nettopp dette. Gangdal og Angeltveit (2014) hevder at man også må kunne tenke det verst tenkelige for å være i stand til å iverksette nødvendige tiltak. Flere informanter understreket at man ikke kan ha en «det skjer ikke med oss»-tankegang, man må til enhver tid være innforstått med at kriser kan ramme hvem som helst, når som helst. Gjennom øvelser blir det lettere å få ting til å «(...) *sitte litt i fingrene*» (informant 7). Dersom øvelsene blir gjennomført ofte og på en god måte, vil de involverte vite hva de skal gjøre til enhver tid.

Flere informanter påpeker at man må forberede seg mentalt på en krise. Gangdal og Angeltveit (2014) understreker at man blant annet må våge å kjenne på frykt. Ved å kjenne på slike følelser og trene på ulike scenarioer, kan det at følelsene tar overhånd unngås, når en krise inntreffer. Likevel er det ikke alt som kan øves på. Selv om man kan forberede seg på mye gjennom øvelser, så kan man ikke forberede seg på alt.

«Det går ikke an å forberede seg på dødsfall, det går ikke an å drilles på det. Man kan ikke ha noe opplæring, man kan ikke sitte og lese i en bok hvordan man skal håndtere en helikopterstyrt, det må man bare ta sånn som det kommer» (informant 2).

Informanten understreker at man ikke kan forberede seg på dødsulykker. Det er utfordrende å sette seg inn i slike ekstreme situasjoner, og det er derfor vanskelig å trene på dette. Det er veldig individuelt hvordan man reagerer i slike situasjoner. Øvelser gir en god pekepinn på hvordan en krise bør bli håndtert, men ikke en fasit.

4.4.5 Erfaring

Et element som går igjen hos samtlige informanter er at man bør ha «(...) livserfaring for å kunne håndtere en krise» (informant 4). Erfaring kan motvirke den handlingslammelsen som Gangdal og Angeltveit (2014) hevder flere kriseledere kan oppleve. Øvelser og kurs kan medbringe nødvendig erfaring. «Det er alltid en fordel å ha vært igjennom et beredskapslederkurs for å få litt omfang av kriser (...)» (informant 6). Likevel påpekes det at:

«(...) folk som kan mye om teorien rundt kriseledelse, de tror at de kan mye om kriseledelse i praksis. Men hvis man ikke har vært gjennom det, da vet man faktisk ikke hva det går i, i det hele tatt. Man kan ikke lese seg god på kriseledelse, det går bare ikke. Det er erfaringen som er viktig. Du må ha vært ute en vinternatt før» (informant 2).

Det er altså sentralt at man har vært i kritiske situasjoner før. Gangdal og Angeltveit (2014) hevder at det er gjennom handling man får kontroll. Dersom man har håndtert tidligere kriser, og har erfaring med dette, vil man føle en større grad av kontroll i håndteringen av en ny krise. Flere informanter påpekte også at de ikke ønsket noen nyansatte, eller en veldig ung person i en slik type rolle da livserfaring verdsettes høyt.

Det blir uttalt at «Det viktigste er erfaring, det å ha noen knagger å henge ting på» (informant 3). Dette viser at erfaring settes høyt ved håndtering av kriser. På tross av at erfaring er viktig, var det ikke alle informantene som hadde vært borti lignende kriser tidligere.

«Det er vel den eneste, nå må jeg tenke meg om... I min karriere så er det vel første gang, og jeg håper det er siste gang, at jeg må være involvert i at industrien har sånne typer ulykker, og at folk mister livet på grunn av jobben» (informant 1).

Likevel uttalte samtlige bedrifter at de klarte å håndtere krisen på en virkningsfull måte. Dette kan tyde på at livserfaring kan være vel så viktig som erfaring fra lignende, kritiske situasjoner.

4.5.6 Beslutninger

Håndtering av en krise fører med seg utallige beslutningssituasjoner. Ofte kan man havne i etiske dilemmaer. For kriselederne oppsto et slikt dilemma i forbindelse med meddelelse av navn på de omkomne. I utgangspunktet er det politiets oppgave å offentliggjøre disse. En av informantene forteller likevel at vedkommende valgte å gå ut med denne informasjonen innad i bedriften.

«Jeg vet at det gikk flere dager før andre bedrifter fortalte hvem det var. Det er jo politiets oppgave å offentliggjøre det. Det er det jo. Men jeg mener ikke at vi offentliggjør hvem som

omkom ved å fortelle de ansatte i bedriften hvem vi har mistet. Så jeg forteller hvem som var ombord i helikopteret. I denne bransjen er det egentlig et ganske lite miljø. Mange av de som jobber offshore kjenner gjerne hverandre, eller møter ofte på hverandre. Spesielt da på et helikopter inn her til Bergen» (informant X).

Informanten forklarer at valget ble tatt med formål om å redusere informasjonsvakuuemet i bedriften. Det understrekes også at «(...) det var ingen som fortalte det til media eller sånne ting» (informant X), og at vedkommende gjorde det ganske klart at det var en forutsetning for at informasjonen ble delt. På spørsmålet om vedkommende mener at valget var riktig, er svaret følgende: «Sånn sett i ettertid tror jeg det. Jeg tror det var viktig fordi... Jeg tror kanskje det skapte litt ro hos de ansatte, at de visste hvem det var og dermed også hvem det ikke var, på en måte» (informant X). Slike dilemmaer kan oppleves som spesielt vanskelige, man splittes mellom hva som er riktig prosedyremessig, og hva man selv mener er rett. Som nevnt tidligere, går det ikke an å forberede seg på dødsfall. Man reagerer forskjellig, og beslutningstaking kan i større grad dreie seg om egne verdier i slike situasjoner. For denne informanten veide til syvende og sist det vedkommende mente var etisk riktig tyngst, og avgjørelsen ble tatt på grunnlag av det. Som tidligere påpekt av en informant, er det ofte er bedre å få tilgivelse enn tillatelse.

Grunnet tidspresset som oppstår under kriser, hevder Eid og Johnsen (2006) at det ikke er rom for å ta beslutninger etter tradisjonell analytisk modell. Derfor tas det ofte intuitive beslutninger. Slike beslutninger baserer seg på tidligere erfaringer, noe som gjør erfaring til et viktig aspekt ved analyse av beslutningstaking. En informant forteller at noe av det som hjalp vedkommende til å fatte beslutninger under Turøy-ulykken var «(...) erfaring med å håndtere vanskelige situasjoner, og egentlig det å ha den der tryggheten i seg selv hvor man vet at man bare kan skjære gjennom å si at 'slik blir det'» (informant 2). Samtlige informanter bekrefter at erfaring var noe som hjalp de med å fatte beslutninger. Det kan også argumenteres for at den tryggheten informanten prøver å få frem, kan fås gjennom erfaring. Dersom man har tatt beslutninger i krisesituasjoner tidligere, vil man trolig være mer trygg i den rollen ved neste anledning.

En informant trekker også frem behovet for å kunne improvisere, det å gjøre ting på en annen måte enn beskrevet i planen, eller gjøre ting som i utgangspunktet ikke står i planen. Improvisasjon baseres gjerne på erfaring, og er en nødvendighet ved intuitiv beslutningsstil (Eid & Johnsen, 2006). En annen informant sier følgende: «Vi har et rammeverk som forteller deg hva du skal gjøre, så må

man som regel tilpasse det etter hva som faktisk har skjedd» (informant 7). Ingen kriser er like, og til tross for at man legger ned mye arbeid i beredskapsplan og trening, kan man aldri forberede seg på alt. Erfaring kan derfor sies å være essensielt for å ta gode beslutninger under en krise.

4.5.7 Business continuity

Ifølge Gangdal og Angeltveit (2014) er også «business continuity» en del av krisehåndteringen. Den daglige driften må opprettholdes, selv når man befinner seg midt i en krise. Viktigheten av dette kommer frem i et informantutsagn:

«Hvis man studerer andre ulykker vil man trolig se en tendens til at alle løper til krisehåndteringen, og så stopper den daglige driften. Det kan være svært skadelig for bedriftens omdømme og for muligheten til å komme ut av krisen igjen» (informant 3).

Business continuity-arbeidet bør, ifølge Gangdal og Angeltveit (2014), iverksettes så raskt som mulig. Informantene fortalte derimot at det var naturlig at det ble litt «nedetid» i en liten periode rett etter ulykken. *«Vi stengte ned produksjonen her... Helt ned. Sånn at vi fikk tid til å... Ja, reflektere, tenke, sørge. Det er viktig etter en sånn ulykke»* (informant 5). Samtlige informanter sa seg enig i dette.

Opprettholdelse av driften kan være krevende under en krise. Gangdal og Angeltveit (2014) hevder at det derfor er essensielt å ha gode beredskapsplaner. En av informantene nevnte at vedkommendes bedrift til og med har en egen plan for denne biten, en såkalt «business continuity-plan». I likhet med en beredskapsplan inneholder denne beskrivelser av hva som må gjøres hvis ting går galt, men spesifiserer seg på det å *«(...) holde hjulene i gang»* (informant 1). Videre mener Gangdal og Angeltveit (2014) at god intern kommunikasjon er viktig. Dette understrekes også av en informant: *«Alle prosesser måtte jo gå sin gang. Det å informere de ansatte fortløpende, slik at de var trygge på å fortsette arbeidet sitt, var viktig for at driften kunne fortsette»* (informant 6).

Flere informanter trekker også frem delegering og fordeling av oppgaver som sentralt ved business continuity. *«En del av organisasjonen fokuserte på ulykkeshåndteringen, og en annen del fikk i oppgave å planlegge driften videre»* (informant 3). Om denne inndelingen var avklart på forhånd eller ikke, varierte mellom bedriftene. Viktigheten av delegering understrekes også av Gangdal og Angeltveit (2014). De hevder at sterkt styrende ledere vil ha vanskeligheter med å delegere bort ansvar, til tross for at det er nødvendig.

Spørsmålet om hvordan bedriftene klarte å opprettholde driften åpnet for mye refleksjon blant informantene. Det var tydelig at de synes det var utfordrende å sette fingeren på noe konkret. En informant uttalte følgende:

«Jeg tror egentlig det handler om at vi klarte å gjøre våre ansatte stolte av selve bedriften og hvordan vi håndterte situasjonen. Hvor påskrudde vi var, hvordan vi viste at vi brydde oss om de kollegene vi mistet, deres pårørende, og de andre ansatte som var igjen. Det gjorde nok at de hadde lyst til å vise at de også var med på å dra hjulet, holdt jeg på å si, så det ble en litt... Ja, det ble en veldig, veldig spesiell situasjon. Vi følte vel at de ansatte brettet opp ermene og viste mye sympati, selv om de ikke visste hvem det var som hadde omkommet. De viste en sympati, og de viste en dugnadsånd. Det var egentlig veldig spesielt å se. Veldig fint å se» (informant 6).

Det kommer tydelig frem at de ansatte sin vilje til å arbeide, hadde stor betydning for at driften gikk sin gang. Gangdal og Angeltveit (2014) hevder at samspill mellom bedriftens ansatte er essensielt for å komme seg gjennom en krise, noe samtlige informanter stiller seg bak. Flere informanter uttalte at selv om de ansatte sto fritt til å reise hjem, ønsket majoriteten å fortsette arbeidet. Det kan også nevnes at flere av dem som dro hjem kom tilbake i løpet av dagen. Det var vanskelig for informantene å forklare hvorfor de ansatte hadde denne arbeidsviljen. *«Hvorfor det, det er jeg ikke sikker på. Kanskje det har noe med samholdet og kulturen vi har i bedriften» (informant 4).* Flere informanter er enige i dette utsagnet, og nevner at samhold og tilknytning til bedriften trolig kan være en del av forklaringen. De påpekte at ansatte forsøkte å vise omtanke til de omkomne ved å arbeide videre. At de ansatte følte tilhørighet og at de var en del av noe større bidro til denne ståpåviljen. Samhold, tilhørighet og dugnadsånd er alle begreper som viser til organisasjonskultur, og det kan tolkes som om den var det som gjorde at bedriftene klarte å opprettholde driften.

4.5.8 Endringer i fokus på håndtering

Samtlige informanter uttalte at de alltid har hatt stort fokus på krisehåndtering. Flertallet sier at fokuset ikke har blitt endret, men at krisehåndtering er noe som arbeides med kontinuerlig. En årsak til at mange ikke endret fokus etter ulykken, kan være at de følte at håndteringen var vellykket. *«Når det først var en skikkelig krise så... Så klarte bedriften å håndtere det på best mulig vis. Vi har fått tilbakemelding på at de som var involvert satte pris på den hjelpen de fikk» (informant 7).* For bedriften kan dette tolkes som en bekreftelse på at de gjorde en god jobb, og at de ikke behøver å endre fokuset på håndtering av kriser.

En annen informant uttalte at «*Vi øver nok oftere enn det vi gjorde før. Særlig i beredskapsstaben*» (informant 4). De trappet altså opp antall øvelser som en konsekvens av Turøy-ulykken. Likevel opplevde også denne bedriften at håndteringen fungerte godt. Dette kan tyde på at alle bedriftene alltid har hatt et velfungerende fokus på krisehåndtering, men at noen likevel har valgt å øke antall øvelser. Samme bedrift opplever også at øvelsene nå blir prioritert i større grad enn før ulykken.

«Folk tar øvelsene mer seriøst. De prioriterer det, og møter i større grad opp. Eller, prioriterer vekk andre ting til fordel for øvelser. Jeg tror nok det sånn sett er en større bevissthet nå hos de som er i det kriseteamet» (informant 4).

Det å prioritere øvelser og alltid strebe etter best mulig gjennomføring, kan styrke kriseteamet og deres håndtering av eventuelle kriser. Ulykken tydeliggjorde viktigheten av å trene, samt det å ha stort fokus på krisehåndtering. Dette ble understreket av en annen informant: «*Altså dette her er en sånn 'ough' som slår oss i trynet, som bare minner oss på at jobben med sikkerhet er viktig*» (informant 2). Selv om ikke alle bedriftene endret fokus etter ulykken, var hendelsen en påminnelse om at arbeidet de gjør, samt fokuset de har på krisehåndtering, er viktig.

Flere av informantene understreker at Turøy-ulykken belyste viktigheten av krisehåndtering. Etablering av gode planverk, samt å øve på disse gjennom ulike scenarioer, er derfor en høy prioritet hos de fleste. Informantene understreker at øving kan frigi tid til å håndtere uforutsette variabler, samt at det ufarliggjør situasjoner som er sterkt preget av stress. Det arbeides aktivt, både praktisk og mentalt, med å forberede ansatte og bedriften på en eventuell fremtidig krise. Erfaring var gjennomgående for hva informantene anså som mest verdifullt i en kritisk situasjon. Man kan ikke planlegge for alt, og trening og beredskapsplaner kan derfor bare hjelpe til en viss grad. Utover det er improvisasjon en nødvendighet for å håndtere uforutsette variabler.

4.5 Læring

En krise av slik karakter som Turøy-ulykken var noe fåtallet av informantene hadde opplevd tidligere. Alvorlige hendelser som dette kan medbringe verdifull lærdom. Dette ble poengtert av en informant: «*Vi lærer jo i slike situasjoner om hva som er viktig, heldigvis*» (informant 6). Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder at læring er en prosess der det tilegnes ny kunnskap som fører til endring av atferd. Det er essensielt at lærdommen en krisesituasjon medbringer, tilfaller alle i bedriften, og ikke bare enkeltindividet. For at dette skal oppnås, må enkeltindividets nye erfaringer implementeres i organisasjonen, slik at det kan bli en form for kollektiv læring. Det er viktig å lære av slike hendelser,

da det alltid vil være en risiko for at lignende situasjoner kan forekomme i fremtiden. Lærdom vil gjøre bedriften bedre i stand til å møte eventuelle kriser.

4.5.1 Læring på individnivå

Jacobsen og Thorsvik (2013) understreker at individuell læring er en forutsetning for at organisasjonen lærer. Senge presenterer fem grunnpilare som er viktige for å fremme slik læring (Filstad, 2010). I informantenes besvarelser ble det kun funnet tendenser til to av grunnpilarene, personlig mestring og systemtenkning. En følelse av personlig mestring er viktig for at individet skal lære, og kan oppnås gjennom tillit. En av informantene uttalte at «*Jeg liker å gi folk tillit til å løse oppgaver*» (informant 4). Videre belyser vedkommende viktigheten av å gi tillit i forbindelse med oppgaver da de fleste vokser på det. Dette gjelder både at man som leder gir tillit til sine ansatte, men også at lederen selv får tillit av sine overordnede: «*Det aller viktigste er jo at jeg hadde tillit fra min leder*» (informant 4). En følelse av tillit kan gi den enkelte mulighet til personlig mestring og økt lærevilje. Senge hevder at systemtenkning er den mest sentrale grunnpilaren for å utvikle en lærende organisasjon (Filstad, 2010). Det er da sentralt å ha et helhetsperspektiv. Samtlige informanter stilte seg bak påstanden om at det er viktig å se det store bildet.

Argyris og Schön påstår at de fleste bedrifter praktiserer enkelkretslæring, som baserer seg på hvordan ting kan gjøres bedre. Denne påstanden får støtte hos en av informantene:

«Vi har veldig mye enkelkretslæring i vår organisasjon. Det er veldig mange folk som har noe erfaring som de kan bruke igjen. Så lenge de er her så har vi lært veldig mye, og er veldig mye bedre rustet. Men vi har i mindre grad fått til dobbelkretslæring» (informant 4).

Vedkommende påpeker at erfaringen den enkelte har blir brukt om igjen. Det kan dermed argumenteres for at de ikke nødvendigvis har fokus på *hvorfor* ting skal gjøres bedre, som, ifølge Argyris og Schön, er en sentral del av dobbelkretslæring. Informanten uttaler videre at bedriften har større potensiale til dobbelkretslæring enn de klarer å utnytte. Dette understreker utfordringen ved å få til både enkelkrets- og dobbelkretslæring.

Individuell læring må, ifølge Pedler, Burgoyne og Boydell, stimuleres (Filstad, 2010). En informant uttalte at «*Vi har en sharepoint for beredskap hvor alle som er i beredskapsteamet, både de på pårørendeavdelingen og de som er beredskapsledere, hele tiden får oppdateringer, hele tiden får*

læring» (informant 6). Vedkommende forteller at de ansatte hele tiden blir stimulert, da læring er en kontinuerlig prosess i bedriften. Videre forklares det at nye tiltak blir kommunisert ut til de ansatte gjennom en «sharepoint». En annen informant uttalte at det er viktig å oppdatere planverket og at dette har blitt gjort i ettertid. Pedler, Burgoyne og Boydell understreker at det er viktig at nye tiltak blir forankret, samt kommunisert ut til de ansatte for at organisasjonen skal lære.

4.5.2 Læring på organisasjonsnivå

Filstad (2010) hevder at organisasjonen lærer gjennom en kombinasjon av individuell, kollektiv og organisatorisk læring. I intervjuene ble det stilt spørsmål om læring, med tanke på beredskapsarbeid, blir værende på individnivå, eller om det eksisterer en form for kollektiv læring. Flere av bedriftene uttalte at de har «(...) *definitivt en form for kollektiv læring*» (informant 3). På spørsmålet om hvordan bedriften sikrer at lærdommen tilfaller alle, svarte flere informanter at de har systemer for dette, og at de gjør læringen tilgjengelig for alle. En informant uttalte at «*Vi sikrer det med å ha egne ansatte og dedikerte mennesker som har ansvar for at denne læringen skal ut til hele bedriften*» (informant 2). Dette kan tyde på at de ansatte er villige til å lære, og at lærdommen formidles til de andre i bedriften som, ifølge Filstad (2010), er en sentral del av læringssirkelen.

Flere informanter uttalte at de sikret kollektiv læring gjennom å gjøre informasjon tilgjengelig for alle. Utover i intervjuene var det likevel flere av disse som reflekterte rundt om det muligens ikke er kollektiv læring i like stor grad som først antatt.

«Det vi ikke er så gode på det er hvordan vi tar det inn i hele organisasjonen. Hvordan får du da den informasjonen gjort tilgjengelig for alle? Det vi ser det er at mye av læringen gjør vi hver eneste gang. Der jobber vi med å bli enda bedre» (informant 5).

Organisasjonen opplever at de samme læringspunktene går igjen hver gang, noe som understreker utfordringen ved å sørge for at kollektiv læring finner sted. Dette støttes også av en annen informant som uttalte at ambisjonen selvfølgelig er å ha en kollektiv læring, men at det er problematisk å utvikle et fullgodt system for hvordan kollektiv læring skjer. Dersom det kun er enkeltindividet som lærer, vil ikke læringssirkelen, som Filstad (2010) presenterer, bli sluttet. En informant som ble spurt om læringen for det meste forblir på individnivå, svarte følgende:

«Ja, veldig mye av det gjør det. Jeg tenker at hvis vi får veldig stor utskiftning i organisasjonen ved at folk slutter og det kommer nye folk inn, så vil ikke de kjenne den

historien. Og da klarer ikke de å utnytte det på samme måten som vi gjør. Vi som er her nå»
(informant 4).

Informanten indikerer at læringen utspringer seg i organisasjonen så lenge de ansatte ikke slutter. Dersom det skjer vil bedriften miste verdifull kunnskap og kompetanse som er tilegnet gjennom hendelser bedriften har gått gjennom, som nyansatte ikke vil besitte. Dette kan også henge sammen med informantenes uttalelser om at de ikke ønsker at nyansatte arbeider med krisehåndtering.

4.5.3 Læringspunkter

For at læring skal ha virkning må, ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013), lederen ha lært på individnivå før læringen implementeres i bedriften og blir omformet til organisatorisk læring. Det er naturlig å anta at dette også omfatter kriseledere da vi tidligere har funnet ut at kriseledelse er nokså likt vanlig ledelse. På spørsmålet om hvilken lærdom kriselederne tar med seg videre i møte med eventuelle fremtidige kriser svarte en informant:

«Jeg lærte at når folk i det daglige snakker om krise så er det bare surr, de vet ikke hva krise er. Altså det der småtteri, de småproblemene vi vanligvis... Det er, det er bare småtteri i forhold. Så jeg blir nok mindre stresset når folk går rundt og sier at 'nå er det krise'»
(informant 3).

Informanten understreker at ordet «krise» brukes om så mangt. Selv om noen påstår at en krisesituasjon har oppstått, hevder vedkommende at det ofte bare er snakk om bagateller. Dette støttes også av en annen informant, som uttaler at «*Det er ikke alt som er en krise, selv om det gjerne blir omtalt som det*» (informant 4). Videre hevder informanten at for å utøve god kriseledelse, må man ha et begrep om hva en krise faktisk er. Det er etter en hendelse som Turøy-ulykken at man virkelig forstår betydningen av krise.

På spørsmålet om hva det viktigste læringspunktet var, svarte en informant følgende:

«Det er nok hele pakken tror jeg. Det er jo mye mer komplekst det å håndtere en storulykke. Men også i andre kriser, det å vite at du kan 'only do so much' og at det vil komme til å være kaos og føles kaotisk, men du må bare ha en veldig sterk tro på at 'dette fikser vi'. Stole på systemene dine, stole på folk, ta en oppgave av gangen, finne ut hvilken som er viktigst til enhver tid og bare male igjennom» (informant 3).

Informanten nevner at det er viktig å tro på at «dette fikser vi». Dette er i seg selv en viktig lærdom. Gangdal og Angeltveit (2014) fremhever verdien av å bruke teamet, snarere enn å være en sterk styrende kriseleder som tenker at «dette fikser jeg». Videre var viktigheten av å ha fokus på oppgaver en fellesnevner i de fleste intervjuene. Flere så verdien av å sette ut oppgaver med det samme det ble klart at behovet ville oppstå.

Videre har flere kriseledere lært å se viktigheten av å opprettholde, og gjerne til og med øke, fokuset på trening.

«En av de tingene som vi har notert oss er at det var folk som var på pårørendesenteret som følte at de ikke hadde noen trening i å møte folk i kriser eller i sorg. De følte at vi gjerne kunne hatt et eller annet opplegg for å lære folk på det. For det tror jeg at... Det er ikke alle som er egnet til det rett og slett. Det er ikke alle som vet hvordan de skal håndtere en slik situasjon» (informant 4).

Det formidles av enkelte at de verdsatte tiden og de ressursene som ble lagt ned i trening, og at det fremdeles ligger stor læring i dette. «(...) det er essensielt å ha team som er trent og som vet sine oppgaver» (informant 7). Et trent team vil være bedre rustet for krisehåndtering, og dette må arbeides med kontinuerlig.

4.5.4 Læring gjennom debrief

Flere av informantene fremhevet betydningen av å foreta en debriefing etter krisen, altså en formell gjennomgåelse av hendelsesforløpet i fellesskap. Det mest gunstige tidspunktet for en slik gjennomgang er så raskt som mulig etter hendelsen, når den fremdeles sitter friskt i minnet. En informant fortalte at de hentet inn krisepsykologer som gjennomførte kurs for å sikre at de involverte fikk en god debrief. Gruppen besto av beredskapsteamet og noen som ikke var involvert i krisen, som av Gangdal og Angeltveit (2014) beskrives som en vanlig måte å gjennomføre en debrief på. Det kan også gjennomføres debriefing innad i selve teamet: «(...) selve teamet hadde en debrief på mandag hvor vi snakket om hvordan dette ble håndtert, og vi ga litt tilbakemeldinger til hverandre» (informant 7). En annen informant understreker at man aldri blir utlært i kriseledelse, og at tilbakemeldinger er veldig viktig for læring. Det kan sørge for at man blir oppmerksom på feil som ble gjort, slik at de ikke gjentas ved en eventuell ny krise. På den måten bidrar tilbakemeldinger til læring og utvikling innen kriseledelse.

En annen informant mener derimot at tilbakemeldingene de mottok etter Turøy-ulykken ikke har vært spesielt viktige for læringen. «*Vi fikk veldig lite kritiske tilbakemeldinger på denne ulykken. Så jeg tror ikke de har vært så veldig viktige*» (informant 4). Dette er et interessant utsagn, og kan tolkes som at informanten mener at læring hovedsakelig oppstår i forbindelse med kritikk. Gangdal og Angeltveit (2014) mener at det viktigste med en debrief er å kartlegge forbedringspunkter, noe alle bedriftene gjorde. Samtlige forklarer at de har fått tilbakemeldinger fra kollegaer, ledere, de andre involverte bedriftene og pårørende. Slike tilbakemeldinger kan hjelpe teamet med å komme frem til forbedringspunkter som kan gjøre håndteringsarbeidet bedre, samt føre til mer læring om krisehåndtering. Derimot trekker også Gangdal og Angeltveit (2014) frem viktigheten av å lære av ting som ble gjort rett, slik at dette kan tas med i møte med eventuelle fremtidige kriser. Ofte er man mer mottakelig for positive tilbakemeldinger, enn negative. Å lære av feil krever mer arbeid, da man må reflektere over hva man egentlig burde ha gjort. Det kan virke demotiverende, og man unngår derfor å ta til seg den negative tilbakemeldingen. Positive tilbakemeldinger virker derimot motiverende, da man får bekreftet at man har gjort noe bra.

4.5.5 Læring gjennom andre bedrifters erfaring

Læring trenger ikke nødvendigvis å oppstå innad i bedriften, det kan også forekomme mellom bedrifter. «*Vi ser på hva andre driver med og om de har noen gode ideer til hvordan vi skal gjøre det*» (informant 2). Av en annen informant påpekes det at «*det er veldig mange som etterspør vår læring*» (informant X). En av informantene forteller at denne typen læring ofte forekommer gjennom ulike samlinger.

«Det foregår en god del på det området. Det er jo en del bransjetreff på det som går på beredskap. Forskjellige type samlinger, både i regi av andre selskaper, organisasjoner som jobber med dette her. Så der er det mye erfaringsoverføring» (informant 7).

Det fremgår av intervjuene at de involverte bedriftene har hatt flere samlinger i etterkant av Turøy-ulykken, hvor de har utvekslet erfaringer knyttet til hendelsen. «*På de samlingene har vi fått relativt god innsikt i hva de andre har gjort, og hva som ikke har lyktes hos dem*» (informant 3). Videre forteller informanten at «*Noen ting har vi tatt til oss og gjort. Vi har på en måte tatt det inn i vårt styringssystem, og vår måte å handle på*» (informant 3). Det forelå altså noe erfaringsoverføring mellom bedrifter i forbindelse med Turøy-ulykken. Denne typen læring kan bidra til bedre krisehåndtering. Positive erfaringer en bedrift har gjort seg kan implementeres i en annen, og feiltrinn kan unngås.

En annen informant forklarer at bedriften prøver å ta lærdom fra andre bedrifter, men at de ikke er gode nok på det. Dette stemmer overens med forbedringspotensialet som finnes i bransjen, som fremgår av følgende utsagn: «*Vi har nok en utfordring her i bransjen med å få erfaringsoverføring på tvers. Vi har nok enda et steg eller to å gå der altså*» (informant 7). Dette kan henge sammen med et annet informantutsagn om at bedrifter ofte er flinke til å dele egen erfaring, men ikke like flinke til å lytte til andres, og implementere den. En informant forteller at det å dele erfaringer med andre, også kan ha verdi for bedriften selv.

«Vi har blitt invitert på forskjellige foredrag for å fortelle og dele om våre erfaringer som andre gjerne kan bruke. Det er veldig kjekt at vi kan være til hjelp for andre, og vi lærer også mye av det selv» (informant 2).

Informanten påpeker at bedriften selv lærer av egne foredrag som holdes for andre bedrifter. Spørsmål man får underveis i foredraget åpner gjerne opp for refleksjon, både rundt teori, erfaring og kunnskap. Man kan få spørsmål om forhold man ikke har tenkt på før, eksempelvis spørsmål som krever at man må reflektere over egen praksis. Hvorfor man gjorde som man gjorde, og hvorfor det fungerte bra. På den måten jobber man videre med læringen. Som foredragsholder er man i en aktiv posisjon hvor man hele tiden må være fokusert og forberedt på spørsmål. Da er man trolig mer mottakelig for læring, enn man vil være som lytter. Læring gjennom andre bedrifters erfaringer kan altså ha motsatt virkning. Den bedriften som i utgangspunktet skal lære bort noe, vil gjerne være den bedriften som sitter igjen med størst læringsutbytte.

Samtlige informanter noterte seg flere sentrale læringspunkter som en følge av ulykken. Det ble trukket frem at de lærte viktigheten av å trene, benytte seg av teamet, sette ut oppgaver umiddelbart, samt hva en krise virkelig er. Læring kan oppnås på ulike måter, der flere informanter påpeker at tilbakemeldinger, særlig i form av debrief etter krisen, kan være av stor verdi. Det var en felles oppfatning blant informantene om at det er utfordrende å sørge for at lærdommen tilfaller hele bedriften, slik at det blir en form for kollektiv læring. Selv om det kan virke som at det er kollektiv læring på overflaten, er ikke det nødvendigvis tilfellet. Det fremgår også at det eksisterer læring mellom bedrifter, men at det foreligger mer læring i deling av egen erfaring, enn ved å lytte til andres.

5. Konklusjon

Formålet med oppgaven er å gi innsikt i hvordan ledere arbeider med sine ansatte for å skape en robust bedrift som kan håndtere kriser, da dette kan være lærerikt for andre bedrifter. Dette har vi belyst gjennom helikopterulykken som utspilte seg ved Turøy den 29. april 2016. Vi har sett flere interessante momenter som kan bidra til mer fokus på, og ikke minst mer læring om, hva god kriseledelse og krisehåndtering innebærer. Gjennom teori og empiri fra de individuelle dybdeintervjuene som er blitt presentert og analysert, vil vi nå gjennomgå de mest fremtredende funnene på bakgrunn av problemstillingen: *Kriseledelse og Turøy-ulykken: Hvordan ble ulykken håndtert av ledelsen i de berørte bedriftene, og hva lærte de?*

Gjennom forskningen på utøvelse av kriseledelse under Turøy-ulykken har vi avdekket flere elementer som støtter vår antagelse om at kriseledelse bygger på en rekke standardprinsipper for ledelse. Det kan dermed argumenteres for at kriseledelse er nokså likt vanlig ledelse, men at det er veldig «kondensert». Med det menes det at kriseledelse i bunn og grunn er en sammenfatning av flere sentrale ledelsesprinsipper i et kort tidsrom. Likevel har analysen fremhevet fire sentrale forskjeller mellom kriseledelse og vanlig ledelse: tid, informasjon, beslutninger og emosjonell tilstand.

I krisesituasjoner går alt raskere enn til vanlig, og man har ikke anledning til å behandle informasjon etter tradisjonell analytisk modell. Mangel på tid gjør at kriselederen ikke har mulighet til å sette seg ned og analysere den informasjonen som er tilgjengelig. Beslutninger man vanligvis hadde tatt etter nøye overveielse må ofte tas umiddelbart. Dette har også stor betydning for informasjonsbehandlingen. Til tross for at situasjonen er uoversiktlig og informasjonen mangelfull, må kriselederen likevel fatte raske beslutninger som kan være kritiske for bedriften. Feilaktige beslutninger kan eksempelvis ha store ringvirkninger på bedriftens renommé. Det kan være en stor påkjenning å gå fra å ha full oversikt, til å plutselig befinne seg i en situasjon med mangel på kontroll. Derfor er det viktig at kriselederen evner å holde følelsene i sjakk og hodet kaldt. En mental forutsetning for å kunne håndtere en krise er å erkjenne at krisen er et faktum. Først da er det mulig å agere og sette ut de nødvendige oppgavene.

Det er flere faktorer som bidrar til god krisehåndtering. En forutsetning for å kunne håndtere kriser, er at bedriften har etablerte beredskapsplaner. En godt etablert beredskapsplan kan sørge for at

tiltak blir gjennomført på automatikk. Det er sentralt å ha forskjellige beredskapsplaner til ulike typer situasjoner, da alle kriser har et unikt preg. Beredskapsplanen kan minke usikkerhet rundt hva som skal gjøres, og kan være en god pekepinn på hvordan krisen kan håndteres.

Det er essensielt å ha et velfungerende beredskapsteam for å kunne håndtere kriser på best mulig måte. Det er viktig at medlemmene har trent mye og terpet på sine oppgaver. Dette henger også sammen rollefordelingen. Teammedlemmene må vite hva deres roller er, samt være komfortable i den posisjonen de har. Flere av de større bedriftene har beredskapsavdelinger der ansatte er på vakt til enhver tid. Beredskapslederne i disse bedriftene jobber med beredskap til vanlig, ikke bare i krisesituasjoner. Dette er ikke tilfelle for de mindre bedriftene, der kriselederen og resten av kriseteamet ofte har helt andre arbeidsoppgaver til vanlig. Dersom man har en beredskapsrolle til enhver tid, vil man gjerne bli mer rutinert på sine oppgaver. Det at beredskapsteamet jobber fast sammen kan også ha en positiv påvirkning på samarbeidet og samspillet mellom dem. Godt samspill og trygghet rundt arbeidsoppgaver gjør beredskapsteamet sterkere. Størrelsen på bedriften kan altså derfor ha betydning for hvor velfungerende håndteringen er.

Øvelser spiller også en viktig rolle i bedrifters forberedelser på eventuelle kriser. Dersom en beredskapsplan ikke er testet ut gjennom trening, vil man ha lite utbytte av den under krisehåndteringen. Også her var det en viss forskjell knyttet til bedriftenes størrelse. Det var en tendens til at de større bedriftene hadde flere, og ofte mer altomfattende, øvelser enn de mindre bedriftene. En årsak til dette kan være at de har mer ressurser som kan brukes på trening. Det kan være kostnadsfullt å gjennomføre øvelser, særlig fullskalaøvelser. Flere av de mindre bedriftene gjennomførte som oftest færre og enklere typer øvelser enn disse. Trening er en forutsetning for god krisehåndtering, og hvor stor kapasitet man har til å øve avhenger altså av bedriftens størrelse.

Det vil alltid være en risiko for å havne i situasjoner man verken har planlagt for eller trent på. Trening kan gjøre det lettere å automatisere prosesser, og det kan bidra til at man klarer å improvisere når det er nødvendig. Beredskapsplaner og øvelser er gode hjelpemidler i krisehåndtering, men bare til et visst punkt. I den sammenheng kommer det frem at erfaring er alfa og omega. Erfaring kan være vel så viktig som trening når det kommer til å kunne improvisere. Øvelser kan medbringe nødvendig erfaring, men det er likevel en vesentlig forskjell på å trene på kriselignende situasjoner sammenlignet med å oppleve en reell krisesituasjon. Trening setter seg i

fingerne, mens erfaring fra reelle opplevelser kjennes på hele kroppen. Det kan derfor argumenteres for at livserfaring og erfaring fra tidligere hendelser trumfer trening og beredskapsplaner når det kommer til krisehåndteringsevne.

Læring er viktig for utvikling og forbedring av krisehåndteringen. Det er viktig for organisasjoner å lære av kriser, da det kan bidra til en bedre krisehåndtering. Bedriftene sitter igjen med flere sentrale læringspunkter fra Turøy-ulykken som kan komme godt med i møte med eventuelle fremtidige kriser. Følgende læringspunkter fremgår av analysen:

Verdien av øving. Ulykken tydeliggjorde viktigheten av øving, og at dette var noe som må gjøres jevnlig. Det er viktig å være komfortabel i den rollen man har for å gjøre en god jobb. Øving kan gjøre at man blir tryggere på oppgavene sine, og på den måten tryggere i rollen sin. Trening er også med på å utvikle et godt samarbeid innad i beredskapsteamet. Et velfungerende team er et stikkord i god krisehåndtering, og her står godt samspill mellom teammedlemmene sentralt. Øvelser bidrar til et styrket beredskapsteam, som igjen fører til styrket krisehåndteringsevne.

Bruk av beredskapsteamet. Beredskapsteamet bør benyttes i så stor grad som mulig da det vil være utfordrende for kriselederen å gjennomføre krisehåndteringen alene. God krisehåndtering innebærer et godt samarbeid mellom ansatte. Teammedlemmene besitter mye god kompetanse og erfaring. Når det gjøres tilgjengelig for kriselederen, blir vedkommende en god kriseleder, og krisehåndteringen deretter.

Tiltak må settes i gang umiddelbart. Krisehåndtering omfatter mange oppgaver, det er ufattelig mye som må gjøres, og tid er en kritisk faktor. Å sette i gang prosjekter med en gang man ser at det kommer til å bli et behov for det, er en måte man kan kjøpe seg tid på.

Betydning for hva en krise virkelig er. Å ha begrep om hva en krise faktisk er, er viktig for å kunne utøve god kriseledelse og krisehåndtering. Man er nødt til å ha en forståelse av hva man faktisk har med å gjøre, herunder omfanget, kompleksiteten og nødvendige gjøremål.

Mange av bedriftene mener at de har en form kollektiv læring. Samtlige gjør informasjon tilgjengelig for alle med den hensikt om at det skal bidra til læring. Likevel fant vi tendenser til at det ikke er så mye kollektiv læring som først antatt. Mye av den samme læringen blir gjort hver gang, noe som kan vitne om at man ikke har lært i utgangspunktet. Flere uttalelser tyder også på at læringen i stor grad har blitt værende på individnivå. Bedriftene har ikke klart å implementere lærdommen i bedriften i stor nok grad til at det har blitt kollektiv læring. Dette indikerer at det må gjøres tiltak, utover å gjøre informasjon tilgjengelig, samt gjennomføre øvelser, som sørger for at ny kunnskap implementeres i hele organisasjonen. Å tilrettelegge for at læring tilfaller hele organisasjonen er vanskelig, men kan være et viktig verktøy for beredskap.

I etterkant av Turøy-ulykken forekom det noe læring mellom bedriftene. Det ble tatt lærdom av hverandres erfaringer, men det var når bedriftene selv skulle dele egen erfaring at de faktisk lærte mest. For å oppnå et godt læringsutbytte er det viktig å jobbe aktivt med erfaringen. Å dele den med andre bedrifter er en måte å gjøre dette på. For at læring skal finne sted er man også nødt til å være mottakelig for det. Mye kan spille inn på dette, eksempelvis hvilken rolle man befinner seg i. Når man er i en situasjon hvor man skal lære bort noe til andre, er man også gjerne mer mottakelig for læring selv, da man er i en aktiv rolle.

Å gjennomføre en debrief er en annen måte å jobbe med erfaringen. En debrief kan gjøre teammedlemmene oppmerksomme på hva som fungerte bra, og hva som burde blitt gjort annerledes. Man får muligheten til å reflektere over egne og andres handlinger, og gi hverandre tilbakemeldinger. Slike tilbakemeldinger er viktig for læring og utvikling. Tidspunktet for debriefingen er en sentral faktor for læringsutbyttet. Den bør gjennomføres raskt i etterkant, da man er mer mottakelig for læring når man har hendelsen friskt i minnet.

6. Videre forskning

Vi har gjennom denne erfaringen sett at krise- og beredskapsledelse er svært aktuelle temaer som bør fremmes ytterligere hos bedrifter. Til tross for at vi har sett på flere elementer som kan bidra til dette, har vi observert flere faktorer som kunne vært hensiktsmessig å se nærmere på.

Gjennom forskningsarbeidet har det dukket opp flere interessante innfallsvinkler som dessverre har ligget utenfor rammene for denne bacheloroppgaven. Noe som kan danne grunnlaget for videre forskning på området er å øke fokuset på viktigheten av egenskaper hos en leder, og spesielt under kriser. Det er et interessant aspekt at noen informanter påpekte at de aldri har opplevd at egenskaper har vært sentralt i forbindelse med rekruttering. Det kan være diskutabelt at ikke lederegenskaper blir lagt mer vekt på, spesielt i kritiske situasjoner hvor mennesker reagerer svært forskjellig. Denne studien viser at dette er noe som absolutt bør fokuseres mer på under rekruttering av kriseledere. Noe som bør tas til etterretning er spesielt momentet med lederes evne til å takle stress.

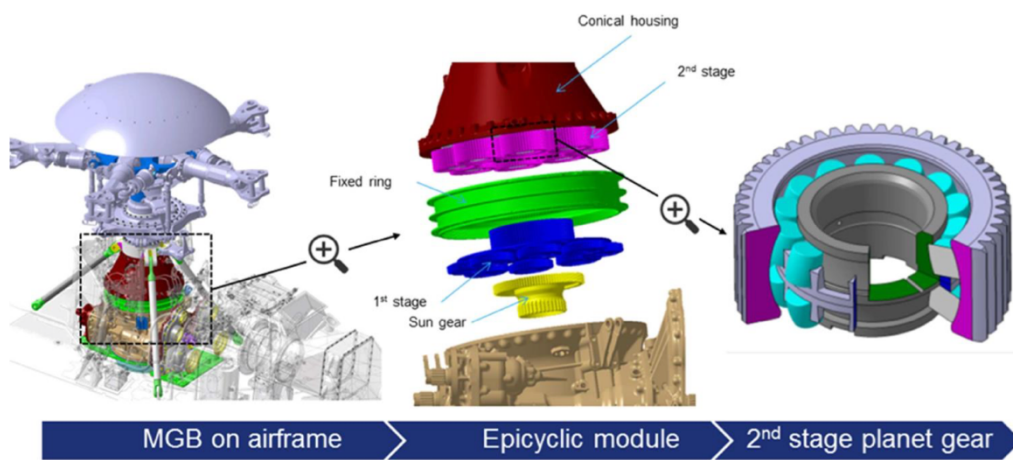
Litteraturliste

- Accident Investigation Board Norway. (2018). *Report SL 2018/04*. Statens Havarikommisjon.
- Aker Solutions. (2019). *Who we are*. Hentet fra <https://akersolutions.com/who-we-are/>
- Altinn. (18. September 2017). *Store og små foretak*. Hentet fra: <https://www.altinn.no/starte-og-drive/regnskap-og-revisjon/regnskap/store-og-sma-foretak/>
- Andersen, S. (2013). *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Aarset, M. (2010). *Kriseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Askheim, O. G., & Grenness, T. (2014). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bakken, T. B. (2013). *Intuition and analysis in decision making. On the relationships between cognitive style, cognitive processing, decision behaviour, and task performance in a simulated crisis management context*. Hentet fra BI Norwegian Business School: <http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/wSeriesDissertation/499277FDBD4B250DC1257C1C0038BF5B>
- Bjerknes, C. (2018, 06 26). *Her er Norges 500 største bedrifter*. Hentet fra Dagens Næringsliv: https://www.dn.no/market/dn500/norge/oslo-bors/her-er-norges-500-storste-bedrifter/2-1-367037?_l
- Bråten, O. A. (2013). *Håndbok i Krisehåndtering*. Oslo: Cappelen Damm.
- Bukve, O. (2016). *Forstå, forklare, forandre. Om design av samfunnsvitskaplege forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Caponigro, J. R. (2001). *Kriseskolen - Lederens håndbok i krisehåndtering*. Hegnar Media AS.
- Dalland, O. (2011). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Eid, J., & Johnsen, B. H. (2006). *Operativ psykologi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Equinor. (2019). *Om oss*. Hentet fra Equinor.no: <https://www.equinor.com/no/about-us.html#kort-om-statoil>
- Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring - fra kunnskap til kompetanse*. Bergen : Fagbokforlaget.
- Fosse, D. H. (2018, 10 16). *Schlumberger Norge*. Hentet fra <https://sysla.no/offshore/schlumberger-norge-har-tapt-fire-milliarder-pa-ar/?code=25d1af4cfdaef6d305da87f37d6159be9722c6c5dad59008b72e9d919a767262>
- Gangdal, J., & Angeltveit, G. (2014). *Krise: Forebygging, beredskap, håndtering, kommunikasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Giuliani, R. W. (2002). *Leadership*. Hyperion.
- Gribsrud, G., & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Gribsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2017). *Metode og dataanalyse*. Oslo: Cappelen Damm.
- Hafting, T. (2017). *Krisehåndtering - Planlegging og handling*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Halliburton. (2019). *About Us*. Hentet fra Halliburton.no: <https://www.halliburton.com/en-US/about-us/default.html?node-id=hgbr8q6o>
- Head, B., & Alford, J. (Januar 2013). *Wicked Problems: Implications for Public Policy an Management*. Hentet fra SAGE Publications: https://www.researchgate.net/publication/275573005_Wicked_Problems_Implications_for_Public_Policy_and_Management
- Heggholmen, K. (2014). *Fra drittdårlig til lærende lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Karsten Moholt. (2019). *Hva gjør vi*. Hentet fra: <https://karsten-moholt.no/hva-gjor-vi/>
- Krumsvik, R. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode - ei innføring*. Bergen: Fagbookforlaget.
- Løvik, K. (2013). *Håndbok i informasjonsberedskap*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Perry, R. W. (2004). *Disaster exercise outcomes for professional emergency personell and Citizen volunteers*. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 12(2), 64-75.
- Persvold, A. (2018, Februar 20). *Organisere*. Hentet fra Store Norske Leksikon: <https://snl.no/organisere>
- Proff.no. (2018). *CHC Helikopter Service AS*. Hentet fra: <https://www.proff.no/selskap/chc-helikopter-service-as-avd-sola/sola/transport/IG42GHZ08ND/>
- Regjeringen. (2012). *Regjeringen.no*. Hentet fra Meld. St. 29: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-29-20112012/id685578/sec1>
- SHT, S. H. (2018). *Sammendragsrapport om luftfartsulykke nær Turøy, Øygarden kommune i Hordaland 29. april 2016 med Airbus Helicopters EC 225 LP, LN-OJF, operert av CHC Helikopter Service AS*. (SL nr. 2018/04): <https://www.aibn.no/Luftfart/Avgitte-rapporter/2018-04>.
- 't Hart, P., & Boin, A. (2001). Between crisis and Normalcy: The Long Shadow of Post-Crisis Politics. I U. Rosenthal, A. Boin, & L. Comfort, *Managing Crisis: Threats, Dilemmas, Opportunities* (ss. 28-46). Springfield: Charles C. Thomas.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjeldflåt, G., Eidsvik, Ø., Christophersen, R., Slettholm, A., Foss, A., & Olsen, T. (2. Mai 2016). *Frigir navn på alle de omkomne i helikopterulykken utenfor Bergen*. Hentet fra Aftenposten: <https://www.aftenposten.no/norge/i/EoRaA/Frigir-navn-pa-alle-de-omkomne-i-helikopterulykken-utenfor-Bergen>
- Weisæth, L., & Kjeserud, R. (2007). *Ledelse ved kriser - en praktisk veileder*. Oslo: Gyldendal.
- Welltec. (2019). *The Story of Welltec*. Hentet fra <https://www.welltec.com/company/>

Vedlegg

Vedlegg 1



Illustrasjon av hovedgirboksen («MGB on airframe») detaljert visning av planetgirboksen («epicyclic module») og ett planetgir («2nd stage planet gear»).



Bilde av de to delene som ble funnet fra det ødelagte tannhjulet. Utmattingsprekken som til slutt delte tannhjulet startet i lagerbanen der den røde pilen peker.

Vedlegg 2

Intervjuguide

Bakgrunn om informanten

1. Hva er ditt fulle navn?
2. Hva er din faglige bakgrunn?
3. Hvilken stilling hadde du under Turøy-ulykken i 2016?
4. Kan du utdype hva stillingen innebar?
5. Hvilken stilling har du i dag?

Ledelse

1. Hva kjennetegner din ledelsesfilosofi? Evt. hva bygger den på?
2. Har du eller din organisasjon protokoller/litteratur som ledere skal forholde seg til?
3. Hadde ulykken noen betydning for din stilling og ansvarsområde?

Kriseledelse

1. Hvordan opplevde du å være **stilling** under ulykken?
2. Har du opplevd noe lignende tidligere? Evt. hva var annerledes denne gangen?
3. Vil du si at krisen er over?
4. Hva er kriseledelse for deg?
 - Hvordan utøve god ledelse under kriser?
5. Har du noen tanker om egenskaper som er spesielt viktige hos en kriseleder?
6. Har du noen tanker om viktig/nødvendig kompetanse en bør ha som kriseleder?
7. På hvilken måte skiller rollen som kriseleder seg fra vanlig, hverdagslig ledelse?
8. Kan du fortelle om tiden rett etter du mottok beskjeden?
 - *Hvordan delegerte du oppgaver?*
 - *Kommunikasjonen?*
 - *Hva var planen fremover?*
9. I krisesituasjoner som dette kreves det at ledere evner å ta raske beslutninger. Hva hjalp deg til å fatte beslutninger i denne tiden?
10. Brukte dere beredskapsplanen? Hvordan opplevde du at den hjalp deg?
11. Hva forventer du av dine ansatte i en slik situasjon? Er rollefordelingen avklart på forhånd?
12. Hvordan klarte dere å opprettholde den daglige driften?
13. Kan du fortelle om fokuset dere hadde på krisehåndtering da, sammenlignet med nå?
14. Hvordan kan du beskytte deg selv mot å bli overveldet av følelser?
15. Hvordan skaffer du deg rom til å ta inn sorgen over situasjonen som har skjedd?

Læring

1. Hva mener du er det viktigste du lærte av ulykken?
2. Hvilken lærdom tar du med deg i møte med eventuelle fremtidige kriser?
3. Hvem vurderte innsatsen din under ulykken, og hvordan fikk du tilbakemelding?
4. Har du endret din lederstil etter ulykken?
5. Vil du si at kompetanse og læring med tanke på bedriftens beredskapsarbeid blir værende på individnivå, eller eksisterer det en form for kollektiv læring?
6. Hvordan sikrer dere at lærdommen dere tok med dere tilfaller hele bedriften?
7. Tar dere lærdom andre bedrifters erfaringer? På hvilken måte?
8. Hvordan forbereder du deg og dine ansatte på å håndtere en eventuell lignende krise?

Hva er det største inntrykket du sitter igjen med etter denne erfaringen?

Vedlegg 3

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

“Kriseledelse og Turøy-ulykken: Hvordan ble ulykken håndtert av ledelsen i de berørte bedriftene, og hva lærte de?”

Bakgrunnen for denne forespørselen er en bacheloroppgave i studiet Økonomi og Administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet, avdeling Bergen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet er å skape mer kunnskap om kriseledelse og håndtering av kriser. Vi ønsker å se på hvordan de berørte bedriftene håndterte krisen og hvilken lærdom de har tatt med seg videre. Ved å undersøke dette feltet kan det fremkomme ny kunnskap som kan være til nytte i eventuelle fremtidige kriser. Problemstillingen vår er: *Kriseledelse og Turøy-ulykken: Hvordan ble ulykken håndtert av ledelsen i de berørte bedriftene, og hva lærte de?*

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget i forskningsprosjektet består av personer som har/hadde lederroller i berørte bedrifter under helikopterulykken på Turøy.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du blir intervjuet. Dette kan enten gjøres ved å møtes i person eller over en videosamtale. Spørsmålene vil blant annet omhandle krisehåndtering, ledelse under krise og hva man har lært i etterkant. Intervjuet vil bli tatt opp på bånd og transkriberes. Opptakene og transkriberingen vil lagres på lukkede medier uten tilgang for vedkommende.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Informasjon gitt av deltakere er bare tilgjengelig for prosjektgruppen, veileder og Høgskulen på Vestlandet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.08.19. Alle opptak vil etter transkribering bli slettet. Selve transkriberingen vil oppbevares etter regler gitt ved datatilsynet på lukkede medier gitt en periode på 3 år (Personopplysningsloven, lov av 14. april 2000 nr. 31 om behandling av personopplysninger).

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, ta kontakt med Amanda Roland, +47 450 60 646, amanda.roland@arterra.no, Sandra Rosenvinge, +47 944 35 315, sandramrosenvinge@hotmail.com, eller Hanne Nordvik, +47 480 93 555, hanne_nordvik@msn.com. Veileder på denne bacheloroppgaven er Kristin Lofthus Hope, +47 464 73 872, kristin.lofthus.hope@hvl.no

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "Kriseledelse og Turøy-ulykken: Hvordan ble ulykken håndtert av ledelsen i de berørte bedriftene, og hva lærte de?", og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at det blir tatt opptak av intervjuet
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 15.08.19

(Signert av prosjektdeltaker, dato)