



# **Høgskolen i Innlandet**

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

**Anne Bjørnbakken og Daniel Rojas**

## **Masteroppgave**

### **Ledelse under press: effekten av diskusjonsbaserte øvelser på operasjonell ytelse i krisesituasjoner**

**Leadership under pressure: The effect of discussion-based  
exercises on operational performance in crisis situations**

Master i offentlig styring og ledelse  
MPABR4901

**2024**

## Forord

Her står vi, ved inngangen til en ny fase i livet etter å ha fullført noen spennende år ved Høgskolen i Innlandet med en mastergrad i offentlig ledelse og styring, med fordypning i kriseledelse, sikkerhet, beredskap og risiko. Det er med en følelse av takknemlighet og stolthet at vi nå presenterer vår oppgave.

Først og fremst ønsker vi å rette en stor takk til alle deltakerne som har stilt opp og delt sine verdifulle erfaringer med oss. Deres bidrag har vært uvurderlig i utviklingen av denne oppgaven, og vi er takknemlig for deres generøse deltakelse.

Vi vil også rette en spesiell takk til vår veileder, Ole Boe, for hans fantastiske støtte og veiledning gjennom hele prosessen. Hans innsikt, tålmodighet og dedikasjon har vært avgjørende for å bringe denne oppgaven til fullføring.

Masteroppgaven har vært en krevende, men samtidig givende oppgave. Å balansere studiene med to små barn og tre barn til annenhver uke, samt fulltidsjobber på oss begge to, har vært utfordrende, men også berikende. Mellom bleieskift og sen kveldsskriving har vi lært å håndtere press og prioritere tidseffektivitet på en ny måte – og fremdeles holder vi sammen!

Vi er stolt over å ha levert et godt produkt som reflekterer vår lidenskap og engasjement for emnet. Å kunne skrive om noe som virkelig betyr noe for oss, har gjort denne prosessen til en meningsfull og givende erfaring.

Til slutt vil vi rette en stor takk til alle som har støttet oss gjennom denne reisen, både personlig og faglig. Deres oppmuntring og støtte har vært avgjørende for vår suksess.

# Sammendrag

Denne masteroppgaven utforsket potensialet til diskusjonsbaserte øvelser på operasjonelt og øverste taktisk nivå for å påvirke den operative ytelsen i krisesituasjoner innenfor et spesifikt politidistrikt. Gjennom bruk av en kvalitativ tilnærming med semi-strukturerte intervjuer av 10 deltakere, ble en problemstilling med fire forskningsspørsmål utforsket for å undersøke ulike aspekter ved kriseledelse og beredskapstrening.

Resultatene indikerer at diskusjonsbaserte øvelser kan være en effektiv metode for å styrke kriselederens evne til å ta raske og kloke beslutninger under pressede forhold. Deltakelse i slike øvelser kan bidra til utvikling av situasjonsbevissthet, forståelse av tidlige advarsler om kritiske hendelser, og evnen til å forutse situasjonsutvikling basert på erfaring og erfaringsdeling.

Et sentralt funn var betydningen av felles mentale modeller i operative team.

Diskusjonsbaserte øvelser fremmet denne forståelsen ved å gi deltakerne muligheten til å utforske ulike perspektiver, diskutere beste praksis og forbedre kommunikasjonen internt i teamet, noe som førte til bedre beslutningstaking, klarere kommunikasjon og forbedret lederskap under kritiske situasjoner.

Det ble også observert at inkludering av alle medlemmer i diskusjonsbaserte øvelser styrket samarbeidet og teamfølelsen, og muliggjorde bygging av sterke relasjoner, forbedret forståelse av hverandres roller og oppgaver, samt øving på effektiv kommunikasjon og samhandling.

Når det gjelder stressmestring, viste resultatene en moderat positiv effekt av diskusjonsbaserte øvelser. Selv om slike øvelser kan bidra til å utvikle kriselederens evne til å håndtere stress, er det likevel viktig å balansere dette med trening under reelle forhold og individuelle behov.

Diskusjonsbaserte øvelser ble også identifisert som et potensielt verktøy for økt læring og refleksjon. Ved å oppmuntre til aktiv deltakelse, utforske alternative synspunkter og identifisere forbedringsområder, kan slike øvelser bidra til kontinuerlig forbedring av kriseledelsesferdigheter.

Samlet sett indikerer funnene at diskusjonsbaserte øvelser kan være en verdifull del av kriseledelsestreeningen, men de bør suppleres med andre former for trening og realistiske scenarier for å maksimere effekten og sikre at kriseledere er godt rustet til å håndtere komplekse og pressede situasjoner på en effektiv måte.

Studien benyttet en kvalitativ tilnærming med semi-strukturerte intervjuer av oppdragsledere på operasjonssentral, stabsmedlemmer og innsatsledere. Teoretiske perspektiver som ble utforsket inkluderte beredskap og organisering av politiet, teori om krise, beslutninger, team, stress og læring. Disse teoriene ble valgt med hensyn til deres relevans for å forstå hvordan diskusjonsbaserte øvelser kan påvirke kriseledelsesferdigheter på operasjonelt og øverste taktisk nivå.

# Abstract

This master's thesis explored the potential of discussion-based exercises at the operational and highest tactical levels to influence operational performance in crisis situations within a specific police district. Using a qualitative approach with semi-structured interviews of 10 participants, an issue with four research questions was explored to investigate various aspects of crisis management and preparedness training.

The results indicate that discussion-based exercises can be an effective method to enhance crisis leaders' ability to make rapid and wise decisions under pressure. Participation in such exercises can contribute to the development of situational awareness, understanding of early warnings of critical events, and the ability to anticipate situational developments based on experience and knowledge sharing.

A key finding was the importance of shared mental models in operational teams. Discussion-based exercises promoted this understanding by allowing participants to explore different perspectives, discuss best practices, and improve internal team communication, leading to better decision-making, clearer communication, and improved leadership during critical situations.

It was also observed that including all members in discussion-based exercises strengthened collaboration and team cohesion, enabling the building of strong relationships, enhanced understanding of each other's roles and tasks, as well as practice in effective communication and collaboration.

Regarding stress management, the results showed a moderate positive effect of discussion-based exercises. Although such exercises can help develop crisis leaders' ability to manage stress, it is important to balance this with training under real conditions and individual needs.

Discussion-based exercises were also identified as a potential tool for increased learning and reflection. By encouraging active participation, exploring alternative viewpoints, and identifying areas for improvement, such exercises can contribute to the continuous improvement of crisis management skills.

Overall, the findings suggest that discussion-based exercises can be a valuable part of crisis leadership training, but they should be supplemented with other forms of training and realistic scenarios to maximize effectiveness and ensure that crisis leaders are well-equipped to handle complex and pressured situations efficiently.

The study used a qualitative approach with semi-structured interviews of operational leaders at the operations center, staff members, and tactical commanders. Theoretical perspectives explored included police preparedness and organization, crisis theory, decision-making, teams, stress, and learning. These theories were chosen with regard to their relevance in understanding how discussion-based exercises can influence crisis leadership skills at the operational and highest tactical levels.

## Figurer og tabeller

Figur 1. Ledelsesnivåene i det nasjonale beredskapsapparatet.

Figur 2. Krisedynamikk.

Figur 3. To UEH-operatører under en PLIVO-øvelse.

Figur 4. Kognitiv aktiveringsteori om stress.

Figur 5. Yerkes-Dodsons lov.

Figur 6. Læringstrappen.

Figur 7. Individuell beredskapslæring.

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>II</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>III</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>V</b>
<b>FIGURER OG TABELLER</b> .....	<b>VII</b>
<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 PERSONLIGE MOTIVER .....	1
1.2 PROBLEMSTILLING .....	1
1.2.1 <i>Forskningsspørsmål</i> .....	1
1.3 AVGRENSNING .....	2
1.4 BEGREPSAVKLARING .....	3
<b>2.0 KONTEKST</b> .....	<b>4</b>
2.1 BEREDSKAP: .....	4
2.2 NORSKE BEREDSKAPSPRINSIPPER: .....	4
2.3 BEREDSKAP, ORGANISERING OG KRISEHÅNDTERING I POLITIET: .....	5
2.3.1 <i>Uønsket hendelse:</i> .....	5
2.3.2 <i>Ekstraordinære hendelser:</i> .....	5
2.3.3 <i>Kriser:</i> .....	7
2.4 ORGANISERING OG LEDELSE AV POLITIETS NASJONALE BEREDSKAPSHÅNDTERING .....	7
2.5 BEREDSKAPSAPPARATET OG LEDELSESNIVÅENE I POLITIDISTRIKTENE: .....	9
2.5.1 <i>Operasjonssentralen</i> .....	10
2.5.2 <i>Operasjonslederen:</i> .....	11
2.5.3 <i>Oppdragslederen:</i> .....	12
2.5.4 <i>Innsatslederen</i> .....	12
<b>3.0 TEORI</b> .....	<b>14</b>
3.1 ØVELSER .....	14
3.1.1 <i>Diskusjonsbaserte øvelser:</i> .....	15
3.1.2 <i>Seminarer:</i> .....	16
3.1.3 <i>Workshop:</i> .....	16
3.1.4 <i>Tabletop:</i> .....	16
3.1.5 <i>Spilløvelse:</i> .....	17
3.2 BESLUTNINGSTAKING OG KRISER .....	18
3.2.1 <i>Kriser</i> .....	18
3.2.2 <i>Beslutningstaking i kriser</i> .....	19
3.2.3 <i>Situasjonsbevissthet</i> .....	20
3.2.4 <i>Beslutningfeller</i> .....	21
3.3 SAMARBEID OG KOMMUNIKASJON .....	22
3.3.1 <i>Operative team</i> .....	22
3.3.2 <i>Felles mentale modeller:</i> .....	23
3.3.3 <i>Kommunikasjon, Closed loop communication – sirkelkommunikasjon:</i> .....	23
3.3.4 <i>The big 5 – De fem store innen teamarbeid</i> .....	26
3.4 STRESS OG STRESSMESTRING FOR OPERATIVE MANNSKAP .....	28
3.4.1 <i>Stress</i> .....	28
3.4.2 <i>Stress og prestasjon</i> .....	30
3.4.3 <i>Stressmestring:</i> .....	30
3.5 LÆRING .....	31
3.5.1 <i>Individuell læring</i> .....	32
3.5.2 <i>Organisatorisk læring</i> .....	33
3.5.3 <i>Læringstrappen</i> .....	34
3.5.4 <i>Lærings- og øvingsbehov</i> .....	34
3.5.5 <i>Individuell forståelse</i> .....	34



3.5.6 Individuelle ferdigheter .....	34
3.5.7 Grupper/team.....	35
3.5.8 Organisasjon/samvirke .....	35
3.5.9 Forutsetninger for læring.....	35
3.5.10 Personen, innhold, involvering og kontekst .....	36
3.5.11 Refleksjon etter læring .....	37
3.6 OPPSUMMERING .....	38
3.6.1 Kan diskusjonsbaserte øvelser bidra til å forbedre kriselederens evne til å ta kloke og raske beslutninger når tiden er begrenset i kritiske situasjoner? .....	38
3.6.2 Kan diskusjonsbaserte øvelser styrke kriselederens evne til å opprettholde effektiv kommunikasjon og samarbeid innenfor og utenfor organisasjonen under kriser? .....	39
3.6.3 Kan diskusjonsbaserte øvelser påvirke kriselederens evne til å håndtere og mestre stress under kritiske hendelser? .....	40
3.6.4 Kan diskusjonsbaserte øvelser bidra til økt læring og refleksjon? .....	40
<b>4.0 METODE.....</b>	<b>42</b>
4.1 FORSKNINGSMETODE.....	42
4.2 ADGANG TIL DATA .....	43
4.3 FORFORSTÅELSE .....	43
4.4 SEMI- STRUKTURERT DYBDEINTERVJU.....	44
4.5 GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE .....	44
4.6 VALG AV DELTAKERE.....	45
4.7 VALIDITET OG RELIABILITET – GENERALISERING .....	45
4.7.1 Validitet .....	45
4.7.2 Relabilitet.....	46
4.8 ETISKE HENSYN I FORHOLD TIL INFORMANTER .....	47
4.9 ETISKE UTFORDRINGER MED UNDERSØKELSEN .....	48
4.10 OPPSUMMERING.....	49
<b>5.0 RESULTATER OG DISKUSJON .....</b>	<b>50</b>
5.1 KAN DISKUSJONSBASERTE ØVELSER BIDRA TIL Å FORBEDRE KRISELEDERENS EVNE TIL Å TA KLOKE OG RASKE BESLUTNINGER NÅR TIDEN ER BEGRENSET I KRITISKE SITUASJONER?.....	50
5.1.1 <i>Situasjonsbevissthet</i> .....	51
5.1.2 <i>Beslutninger</i> .....	54
5.1.3 <i>Beslutningfeller</i> .....	57
5.2 KAN DISKUSJONSBASERTE ØVELSER STYRKE KRISELEDERENS EVNER TIL Å OPPRETTHOLDE EFFEKTIV OG KOMMUNIKASJON OG GODT SAMARBEID INNENFOR OG UTENFOR ORGANISASJONEN UNDER KRISER? .....	60
5.2.1 <i>Samarbeid og kommunikasjon:</i> .....	60
5.2.2 <i>Felles situasjonsforståelse og bekreftende kommunikasjon:</i> .....	61
5.2.3 <i>Gjensidig tillit:</i> .....	64
5.2.4 <i>Felles mentale modeller:</i> .....	66
5.2.5 <i>Teamfølelse</i> .....	68
5.3 KAN DISKUSJONSBASERTE ØVELSER PÅVIRKE KRISELEDERENS EVNE TIL Å HÅNDTERE OG MESTRE STRESS UNDER KRITISKE HENDELSER? .....	71
5.4 KAN DISKUSJONSBASERTE ØVELSER BIDRA TIL ØKT LÆRING OG REFLEKSJON?.....	75
<b>6.0 KONKLUSJON .....</b>	<b>82</b>
6.1 KAN DISKUSJONSBASERTE ØVELSER BIDRA TIL Å FORBEDRE KRISELEDERENS EVNE TIL Å TA KLOKE OG RASKE BESLUTNINGER NÅR TIDEN ER BEGRENSET I KRITISKE SITUASJONER?.....	82
6.2 KAN DISKUSJONSBASERTE ØVELSER STYRKE KRISELEDERENS EVNER TIL Å OPPRETTHOLDE EFFEKTIV OG KOMMUNIKASJON OG GODT SAMARBEID INNENFOR OG UTENFOR ORGANISASJONEN UNDER KRISER? .....	82
6.3 KAN DISKUSJONSBASERTE ØVELSER PÅVIRKE KRISELEDERENS EVNE TIL Å HÅNDTERE OG MESTRE STRESS UNDER KRITISKE HENDELSER? .....	83
6.4 KAN DISKUSJONSBASERTE ØVELSER BIDRA TIL ØKT LÆRING OG REFLEKSJON?.....	84
6.5 KAN DISKUSJONSBASERTE ØVELSER PÅ OPERASJONELT OG ØVERSTE TAKTISK NIVÅ PÅVIRKE DEN OPERATIVE YTTELSEN I KRISESITUASJONER?.....	84

<b>7.0 LITTERATURLISTE .....</b>	<b>86</b>
<b>VEDLEGG 1: INFORMASJONSSKRIV TIL DELTAKERE .....</b>	<b>90</b>
<b>VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE.....</b>	<b>94</b>

# 1.0 Innledning

I en verden preget av stadig økende kompleksitet og uforutsigbare utfordringer, blir evnen til effektiv kriseledelse stadig viktigere. Organisasjoner står overfor en rekke trusler og kritiske hendelser som krever øyeblikkelig handling og beslutningstaking på alle nivåer. I denne sammenhengen er det avgjørende å utvikle og styrke kriselederens evne til å håndtere pressede situasjoner med klarhet, effektivitet og besluttsomhet.

I vår masteroppgave retter vi fokus mot en spesifikk tilnærming til kriseledelsestrening: diskusjonsbaserte øvelser. Disse øvelsene som involverer fagseminarer, spilløvelser, tabletop og workshops, har vist seg å kunne være en verdifull ressurs for å forbedre kriseledere på utfordringer de kan møte i virkelige situasjoner.

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan diskusjonsbaserte øvelser kan påvirke den operative ytelsen på både operasjonelt og øverste taktisk nivå i kritiske situasjoner. Vi søker å utforske hvordan deltakelse i slike øvelser kan bidra til å utvikle kriselederens situasjonsbevissthet, beslutningstakingsevner, kommunikasjon og evne til å håndtere stress.

Gjennom en grundig analyse av tidligere forskning, samt egne empiriske funn basert på intervju, søker vi å belyse både effekten og begrensningene ved denne formen for øvelse. Vi tar også sikte på å indentifisere beste praksis og nøkkelfaktorer for vellykket gjennomføring av diskusjonsbaserte øvelser.

Ved å utforske disse spørsmålene håper vi å bidra til en dypere forståelse av hvordan organisasjoner kan styrke sin beredskap og evne til å håndtere kriser gjennom målrettet og effektiv trening av kriseledere. Vi tror at denne kunnskapen vil være uvurderlig for organisasjoner som søker å møte dagens og fremtidige utfordringer på en proaktiv og effektiv måte

## 1.1 Personlige motiver

Vi ønsker å skrive om hvordan diskusjonsbaserte øvelser påvirker den enkelte politileders operative ytelser i krisesituasjoner av flere grunner. Det foreligger en økende interesse for opplæring og trening/øvelse i politiet, spesielt på operasjonelt og øverste taktiske nivå, da dette nivået spiller en viktig rolle i en krisehåndtering og strategisk beslutningstaking. Politiet står også stadig overfor mer komplekse utfordringer, inkludert terrorisme, cyberkriminalitet og pandemier. Det å skrive om diskusjonsbaserte øvelser på operasjonelt og øverste taktiske nivå bidrar til å adressere det aktuelle behovet for å forbedre evnen til å håndtere slike situasjoner effektivt. Det å forstå hvordan diskusjonsbaserte øvelser kan påvirke enkeltpersoners beslutningsprosess og ytelse på operasjonelt og øverste taktiske nivå kan også hjelpe til å forbedre politiarbeidet og bidra til å redde liv og beskytte samfunnet. Vi tenker også at å skrive om emnet kan bidra til det eksisterende akademiske og praktiske litteraturen om diskusjonsbaserte øvelser innenfor politiet, noe som kan være til nytte for forskere, praktikere og beslutningstakere.

Helt til slutt tenker vi at å skrive om dette emnet kan øke vår profesjonelle utvikling, samtidig som det er givende og meningsfullt.

## 1.2 Problemstilling

- Kan diskusjonsbaserte øvelser på operasjonelt og øverste taktisk nivå påvirke den operative ytelsen i krisesituasjoner?

### 1.2.1 Forskningsspørsmål

- Kan diskusjonsbaserte øvelser påvirke kriselederens evne til å håndtere og mestre stress under kritiske hendelser?
- Kan diskusjonsbaserte øvelser bidra til å forbedre kriselederens evne til å ta kloke og raske beslutninger når tiden er begrenset i kritiske situasjoner?
- Kan diskusjonsbaserte øvelser styrke kriselederens evne til å opprettholde effektiv kommunikasjon og samarbeid innenfor og utenfor organisasjonen under kriser?
- Kan diskusjonsbaserte øvelser bidra til økt læring og refleksjon?

Vi har valgt den nevnte problemstilling og forskningsspørsmålene for å kunne få en dyp forståelse av hvordan diskusjonsbaserte øvelser påvirker den operative ytelsen til politiledelsen i krisesituasjoner.

I forhold til problemstillingen er formålet å undersøke hvordan deltakelse i diskusjonsbaserte øvelser kan påvirke den operative ytelsen i konkrete situasjoner. Problemstillingen vår er det overordnede rammeverket for studien og vil lede til en bred og dyp forståelse av sammenhengen mellom øvelser og operative prestasjoner.

Vi har valgt å ha fire forskningsspørsmål for å kunne operasjonalisere problemstillingen. Det første tar sikte på å avdekke om deltakelse i øvelser kan bidra til å utvikle politiledelsens evne til å håndtere stress og trygghet i kritiske og stressende situasjoner. Her vil vi undersøke hvordan øvelser kan bidra til å forbedre ledelsen på mestring av følelsesmessig og psykologisk stress i krisesituasjoner. Det andre forskningsspørsmålet ser på om deltakelse i diskusjonsbaserte øvelser kan forbedre politilederens beslutningsevne i pressede situasjoner. Her vil vi undersøke hvordan trening kan bidra til å ta raske og gode beslutninger når det er avgjørende for utfallet av en krisesituasjon. Det tredje forskningsspørsmålet tar for seg om deltakelse i diskusjonsbaserte øvelser kan forbedre politiledelsens evne til å opprettholde effektiv kommunikasjon og samarbeid, både internt i organisasjonen men også med eksterne aktører i en krise. Aller sist kommer læring, som vil ta for om deltakelse i diskusjonsbaserte øvelser kan bidra til økt læring og refleksjon.

### 1.3 Avgrensning

I denne masteroppgaven vil fokuset være på operasjonelt og øverste taktisk nivå i politiet, med spesifikt fokus på ett utvalgt politidistrikt. Det er viktig å anerkjenne at politiets operasjonelle og taktiske praksis kan variere betydelig fra ett politidistrikt til et annet, og denne variasjonen vil bli tatt i betraktning i analysen.

Videre vil oppgaven være avgrenset til å undersøke kun diskusjonsbaserte øvelser som en metode for trening og øvelse innen politiet. Selv om diskusjonsbaserte øvelser utgjør bare en liten del av den totale treningen og øvelsen politiet gjennomfører, er det et område som fortjener nærmere undersøkelse på grunn av dens potensielle betydning for utviklingen av politiledere på operasjonelt og taktisk nivå.

Når det gjelder teoretiske perspektiver, vil oppgaven avgrenses til å ta for seg noen utvalgte teorier om beslutningstaking, stress og læring. Det er viktig å erkjenne at det finnes flere relevante teorier innenfor disse områdene, men for å sikre en konsis og fokusert analyse vil bare noen utvalgte teorier bli presentert og utforsket nærmere.

Ved å avgrense oppgaven på denne måten, håper vi å kunne gi et grundig og dyptgående innblikk i hvordan diskusjonsbaserte øvelser kan påvirke politilederes ytelse og beslutningsprosesser på operasjonelt og øverste taktisk nivå i et spesifikt politidistrikt.

## 1.4 Begrepsavklaring

UEH	Utrykningsenheten
PLIVO	Pågående livstruende vold
POD	Politidirektoratet
Kriseleder	Leder som styrer og koordinerer responsen under kriser eller nødsituasjoner
Politileder	Politi med ledelsesfunksjon
HMS	Helse, miljø og sikkerhet
PBS	Politiets beredskapssystem
DBØ	Diskusjonsbaserte øvelser
LRS	Lokal redningssentral
OPS	Operasjonssentralen
IL	Innsatsleder
OL	Operasjonsleder
ODL	Oppdragsleder
AL	Aksjonsleder
TL	Teamleder
KO	Kommandooppsettingsplass
IL-KO	Innsatsleders kommandooppsettingsplass
SB	Situasjonsbevissthet
IP	Innsatspersonell
IL KURS	Innsatsleder kurs

## 2.0 Kontekst

### 2.1 Beredskap:

Beredskap er en samling av flere tiltak som er utviklet for å adressere en rekke situasjoner. Dette kan være alt fra daglige uønskede hendelser til ekstraordinære hendelser og kriser. Gjennom å ha planer og tiltak på plass, vil man være bevisst på at slike hendelser kan finne sted, og kunne igangsette med planer eller tiltak for å enten forhindre dem eller begrense konsekvensene når de oppstår (PBS1, 2011). Beredskapsplanene skal spesifisere hvilke tiltak som skal settes i verk for å begrense konsekvensene av hendelser som potensielt kan føre til større skade og ødeleggelser (DSB, 2016).

I politiet har man en kontinuerlig beredskap for å kunne håndtere ordinære oppgaver som oppstår i løpet av et døgn. Det kan være vanlige hendelser som trafikkuhell til hverdagskriminalitet. I tillegg til dette har politiet omfattende beredskapsplaner, tiltak, kompetanse og organisering for å kunne takle mer alvorlige situasjoner. Dette inkluderer evnen til å forebygge katastrofer, begrense skadeomfanget når de oppstår, avverge trusler, stanse pågående farer, etterforske og håndtere kriser på en slik måte som beskytter samfunnet. Politiets beredskap er således tosidig hvorav man balanserer mellom håndtering av hverdagskriminalitet og samt evnen til å håndtere det ekstraordinære som eksempelvis kriser. (PBS 1, 2011).

### 2.2 Norske beredskapsprinsipper:

Det finnes sårbarheter i enhver organisasjon, og i samfunnet for øvrig. Regjeringen startet i begynnelsen på 2000-tallet med å ruste samfunnet for å forebygge kriser, håndtere de effektivt dersom de oppstår samt få organisert beredskapen på en god måte (Johnsen & Eid, 2019). Dette arbeidet og arbeidet i senere tid har skapt de fire beredskapsprinsippene vi har i Norge i dag. De fire beredskapsprinsippene er: ansvar, likhet, nærhet og samvirkeprinsippet (Stortingsmelding 29, 2011-2012). Ansvarsprinsippet går ut på at den som har ansvaret for den enkelte situasjon i en normal hverdag, har også ansvaret for å etablere beredskapen, samt håndtere større hendelser som kan skje innenfor området. Innenfor ansvarsprinsippet må også

organisasjonen finne ut av hva som er akseptabel risiko, og sette inn tiltak som fører risiko som man kan leve med. Videre finner man likhetsprinsippet som går ut på at organisasjonen som håndterer krisene, skal være mest mulig lik organisasjonen som håndterer det daglige (Stortingsmelding 29, 2011-2012). Nærhetsprinsippet betyr at man skal håndtere de ekstraordinære hendelsene på lavest mulig nivå i organisasjonen. Den som befinner seg nærmest krisen, har gjerne de beste forutsetningene for å bidra til å løse krisen, ettersom personen sitter på førstehåndsinformasjon om den. Hvis det skjer en krise innenfor politiets sitt ansvarsområde er det bedre at de løser den. Til sist, er samvirkeprinsippet. Organisasjonen er ansvarlig for å samarbeide og trene med samvirkende organisasjoner, for å skape et best mulig samvirke med forebygging, beredskap og håndtering av kriser (Stortingsmelding 29, 2011-2012). Dette er helt essensielt for at krisen skal håndteres med et best mulig resultat.

## 2.3 Beredskap, organisering og krisehåndtering i politiet:

For å få innblikk og dypere forståelse for hvordan politiet som organisasjon håndterer, og hvilken tilnærming de bruker opp imot hendelser, er det nyttig å klassifisere ulike hendelser i kategorier.

### 2.3.1 Uønsket hendelse:

En uønsket hendelse er ifølge Politiets beredskapssystem 1, en hendelse som skiller seg ut fra det normale, og som har forårsaket eller potensiale til å forårsake tap av liv eller skade på helse, miljø, materielle verdier og kritisk infrastruktur.

Uønskede hendelser kan komme som følge av naturkatastrofer eller menneskelig påvirkning, inkludert teknisk svikt. For at vi skal kunne skille mellom en hendelse som skjer utilsiktet, og en hendelse som skjer på grunn av handlinger utført med viten og vilje, brukes begrepene «utilsiktet uønsket hendelse», og «tilsiktet uønsket handling» (PBS1, 2011).

### 2.3.2 Ekstraordinære hendelser:

En ekstraordinær hendelse er hendelse som er så omfattende eller alvorlig at politiet må endre organisering, ledelse og ressursbruk i forhold til det som er normal drift (PBS1, 2011). Det er viktig å påpeke at ekstraordinære hendelser ikke nødvendigvis er uønskede hendelser. Det som anses som en ekstraordinær hendelse for ett distrikt, trenger ikke nødvendigvis være det



for et annet distrikt. Det som avgjør om en hendelse blir betegnet som ekstraordinær, avgjøres av hendelsens omfang, kompleksitet og alvorlighetsgrad på den ene siden, og politidistriktets gripbare ressurser, kompetanse, erfaring og utstyr på den andre siden. Dette innebærer at selv mindre hendelser kan kategoriseres som ekstraordinære, avhengig av de lokale forholdene (PBS1, 2011).

Noen eksempler på hendelser som kan anses som ekstraordinære inkluderer (PBS1, 2011):

#### Alvorlig kriminalitet

- Terrorhandlinger
- Pågående livstruende vold (PLIVO)
- Gisselsituasjoner eller frihetsberøvelse
- Grov kroppsskade/drap
- Bombetrusler
- Opptøyer

#### Ulykker

- Større ulykker
- Overhengende fare for større ulykker

#### Naturkatastrofer

- Ekstreme værforhold
- Skred
- Flom
- Skogbrann

#### Annet

- Hendelser som innebærer en alvorlig belastning på kritisk infrastruktur eller kritiske samfunnsfunksjoner
- Store arrangementer, demonstrasjoner, statsbesøk/offisielle besøk og lignende

Slike hendelser krever ofte en betydelig innsats fra politiet for å håndtere dem på en effektiv måte, og derfor betraktes de som ekstraordinære.

### 2.3.3 Kriser:

Politiets syn på en krise er i følge PBS1, en uønsket hendelse som er preget av betydelig usikkerhet og som har potensial til å medføre alvorlige konsekvenser for dem som er berørt, enten det er enkeltpersoner, organisasjoner, eller samfunnet som helhet. Kriser kan true samfunnssikkerheten eller andre kritiske verdier, og effektiv håndtering av kriser krever betydelig innsats og kompetanse fra den aktøren som har ansvaret i utgangspunktet.

Det å avgjøre om en hendelse skal klassifiseres som en krise, avhenger av den spesifikke situasjonen og subjektive vurderinger og forutsetninger til de involverte parter (PBS1).

Krisehåndtering består av en rekke tiltak som blir iverksatt når krisen inntreffer, med mål om å begrense skadene og avslutte krisen (PBS1).

Kriser vil bli beskrevet mer i kapittel 3.

## 2.4 Organisering og ledelse av politiets nasjonale beredskapshåndtering

Ledelsesnivåene i det nasjonale beredskaps apparatet består av ulike nivåer med ansvar og funksjoner.

Dersom det skulle oppstå ekstraordinære hendelser og nasjonale kriser som faller inn under politiets fagområde i normalsituasjon, og dersom det er behov for koordinering på nasjonalt nivå, gjøres det en inndeling i politisk, strategisk, operasjonelt og taktisk nivå, dette illustreres i figur 1 nedenfor. Sentrale organer for krisehåndtering inkluderer regjeringen og ulike departementer (PBS1, 2011).



Figur 1. Ledelsesnivåene i det nasjonale beredskapsapparatet (PBS1, 2011).

På det politiske nivået sitter regjeringen, som øverste politiske organet i beredskapssystemet, og har som ansvar å ta beslutninger og fastleggingen av nasjonal politikk for håndtering av krisen. Det politiske nivået har som fokus de overordnede strategiske mål og prioriteringer.

På det strategiske nivået finner vi departementene som har nøkkelfunksjon når det kommer til koordinering og utforming av kriseresponsen. Deres rolle er å sørge for at nødvendige ressurser og kapasiteter gjøres tilgjengelig for å håndtere krisen, og at politiske beslutninger settes i verk.

På det operasjonelle nivået sitter politidirektoratet (POD). Som øverste styringsorgan på det operasjonelle nivået, har POD ansvaret for styring, faglig ledelse, oppfølging og utvikling. Den høyere påtalemyndighet har det overordnede ansvaret for straffesaksbehandlingen, jobber POD parallelt med å sikre at politiske vedtak og retningslinjer formidles korrekt, konkretisert og implementert.

POD fungerer som en nøkkelfunksjon i systemet, og har et spesielt ansvar for beredskap og krisehåndtering. Ved ekstraordinære nasjonale hendelser og kriser blir det PODs ansvar å samordne og prioritere innsatsen. Dette blir ekstraviktig når det kreves betydelige ressurser og kompetanse fra ett eller flere politidistrikter. POD skal i tillegg koordinere med andre

relevante myndigheter, og sørge for å varsle og informere justis – og beredskapsdepartementet umiddelbart (PBS1, 2011).

På det taktiske nivået i beredskapsstrukturen ligger politidistriktene, nasjonale bistandsenheter og særorgan. Politimesteren sitter med det øverste ansvaret for styring og ledelse av alle hendelser som oppstår innenfor sitt politidistrikt. Politimesteren har ansvaret for å ta beslutninger og koordinerer innsatsen under ulike situasjoner, med mål å sikre effektiv håndtering av hendelsene innenfor sitt geografiske område (PBS1, 2011).

Politiet spiller en nøkkelrolle i både lokal og regional beredskap, noe som gjør det tvingende nødvendig å ha et nært og tett samarbeid med øvrige nødetater, kommuner, Fylkesmannen, Forsvaret, private bedrifter, friville organisasjoner og publikum (PBS1, 2011).

De forskjellige ledelsesnivåene i det nasjonale beredskapsapparatet, jobber sammen for å sikre en helhetlig og samkjørt respons på ekstraordinære nasjonale hendelser og kriser. Deres samarbeid og koordinasjon er avgjørende for å minimere skader, beskytte befolkningen og gjenopprette normal drift i etterkant av slike hendelser (PBS1, 2011).

## 2.5 Beredskapsapparatet og ledelsesnivåene i politidistriktene:

I politidistriktene ledes politiinnsatsen på strategisk, operasjonelt og taktisk nivå, der hvert nivå har definerte ansvarsområder og funksjoner. På operasjonelt og taktisk nivå er det avgjørende at de samme retningslinjene og prosedyrene følges i alle politidistrikt (PBS1, 2011).

På det strategiske nivået befinner politimesteren seg, som også fungerer som en del av redningsledelsen ved den lokale redningssentralen (LRS). Politimesteren og den strategiske ledelsen, spiller en viktig rolle når det kommer til å utvikle strategier som skal legge rammene for hvordan oppdragene skal løses.

I den daglige styringen av politiinnsatsen i et politidistrikt, er det operasjonslederen som er øverste operasjonelle lederen. Kommer det inn meldinger eller dukker opp oppdrag som krever mer omfattende bruk av ressurser, kan operasjonslederen sette på beina en forsterket

linje eller opprette stab etter avklaring med politimesteren. Dersom en uønsket hendelse eller en krise inntreffer, og det besluttes å sette en stab, er det stabssjefen som er øverste leder på operasjonelt nivå, og har ansvaret for å koordinere og innsatsen i samsvar med de etablerte prosedyrene.

Stabens rolle i slike hendelser blir å overta den operasjonelle kommandoen. Generelt vil staben utføre de samme oppgavene uavhengig av hendelsestype, selv om sammensetningen og størrelsen kan variere.

Operasjonell ledelse innebærer koordinering og planlegging av politiinnsatsen, og har ansvaret for å sikre en sammenheng mellom det strategiske og taktiske nivået. Her utvikles det planer for ressursbruk og det utformes ordrer som sendes til taktisk nivå, og skal sørge for at enheter som etterforskning og etterretning får tilflyt av informasjon, slik at de kan fungere best mulig (PBS1, 2011).

På det taktiske nivået i beredskapsapparatet i politidistriktene, finner vi innsatsleder og innsatspersonell, som utfører oppdrag formidlet av operasjonslederen. Taktisk ledelse innebærer 1.linje styring og koordinering av innsatspersonell som er direkte involverte i de aktuelle hendelsene (PBS1, 2011).

### 2.5.1 Operasjonssentralen

Operasjonssentralen utgjør politidistriktets sentrale enhet for ledelse og koordinering, både under daglig drift og ved planlagte aksjoner eller hendelsesstyrte oppdrag, og har ansvaret for å styre og koordinere den totale politiinnsatsen på taktisk nivå, innenfor politidistriktet.

Operasjonssentralen beholder samme funksjon også under ekstraordinære hendelser og kriser (PBS1, 2011). Utover å fungere som ledelses og koordineringsenhet for politidistriktets innsatsenheter, skal operasjonssentralen også integrere risikovurderinger som en del av planleggingsprosessen, utførelsen og oppfølgingen av alle politioperasjoner, for å identifisere potensielle trusler for publikum, egne styrker og samfunnet for øvrig, slik at man kan iverksette tiltak for å redusere risikoen og at man sikrer seg gode oppdragsløsninger.

Operasjonssentralen er gitt myndigheten til å gi ordrer, omfordele innsatsressurser eller innkalle flere ressurser ved behov dersom de står ovenfor en situasjon med høy prioritet.

Utover ledelse og kommando, er en sentral funksjon for operasjonssentralen mottak av 112

nødanrop, andre meldinger som kommer inn, og samhandling med øvrige nødetater (113 og 110). Målet er å gi rask og korrekt hjelp til befolkningen i nødsituasjoner.

Operasjonssentralen som organisasjon består av en operasjonsleder (OL), oppdragsledere (ODL) og operatører.

### 2.5.2 Operasjonslederen:

Dersom det ikke er etablert stab, vil operasjonslederen fungerer som den øverste leder på operasjonelt nivå ved alle hendelser der det er nødvendig med koordinerende ledelse. I tillegg til å lede og styre operasjonssentralen etter direktiver og instruksjoner, skal operasjonslederens funksjon være noe tilbaketrunket fra selve håndteringen av hendelsene. Dette gir muligheten til å gjøre vurderinger med mindre påvirkning av den intense atmosfæren inne i operasjonssentralen (PBS1, 2011).

I samsvar med lokale og sentrale instruksjoner har operasjonslederen i mange tilfeller ansvaret for å styre og sikre kvaliteten på arbeidet innsatspersonellet gjør under oppdrag og ved hendelser, og har ordremyndighet ovenfor innsatsmannskaper som befinner seg innenfor sitt politidistrikt og ovenfor innsatsmannskaper som aktive koblet på aksjoner eller oppdrag (PBS1, 2011).

Ansvarsområdet til operasjonslederen innebærer å:

- Utpeke en innsatsleder i tilfeller der det ikke er en fast utpekt innsatsleder.
- Ta beslutning angående bevæpning.
- Koordinere etterforskningsinnsatsen inntil den overføres til et etterforsknings-KO
- Vurdere behovet for å varsle politimesteren om å etablere stab eller kalle inn redningsledelsen i LRS.
- Sende varsel til Politidirektoratet, enten i samråd eller etter ordre fra politimesteren.
- Levere situasjonsrapporter til Politidirektoratet.
- Mediehåndtering.
- I situasjoner der det vurderes nødvendig, varsle Spesialenheten for politisaker.
- Informere verneombudet/hovedverneombudet i tilfeller der det har vært hendelser eller oppdrag som er risikofylte og kan utgjøre en fare for arbeidstakerens helse og sikkerhet.

- Sørge for HMS (helse, miljø og sikkerhet) hensyn ivaretas under forberedelsesfase, gjennomføringsfase normaliseringsfase (PBS1, 2011).

### 2.5.3 Oppdragslederen:

Oppdragslederens rolle er å styre og koordinere hendelser, aksjoner eller oppdrag i samråd og etter føringer fra operasjonslederen (PBS1, 2011). Der operasjonslederen skal ha en mer tilbaketrukket rolle, og søke å ha en frakoblet funksjon for å skaffe seg mer oversikt og kunne overse oppdrag og hendelser fra et «fugleperspektiv» er oppdragslederens rolle mer aktiv og involverende.

Oppdragslederens ansvarsområder er å:

- Sikre at operatørens arbeid holder kvaliteten som er nødvendig.
- Sikre effektiv kommunikasjon med innsatslederen eller en annen spesifikt utpekt leder på det taktiske nivået.
- Ansvar for at det er god kommunikasjon og samhandling mellom egne styrker og samvirkepartnere.
- Støtte Operasjonslederen med håndtering av media.
- Dersom det skulle være behov, overta som operasjonsleder (PBS1, 2011).

### 2.5.4 Innsatslederen

På det taktiske nivået ledes politiinnsatsen av innsatslederen (IL). Innsatslederens rolle som øverste taktiske leder for politioperasjoner og oppdrag innebærer direkte styring og koordinering av innsatspersonellet. Innsatslederen sammen med øvrige innsatspersonell fra politiet er i første linje under operasjoner og er tettest på hendelsene. Innsatslederen kan alene eller i samråd med operasjonssentralen peke ut delledere som aksjonsleder, kortesjeleder og objektleder. Samtlige delledere rapporterer til innsatslederen, som i sin tur rapporterer til operasjonssentralen (PBS 1, 2011). Innsatslederens rolle innebærer styring og koordinering og sikring av håndteringen for både akutte og planlagte hendelser på taktisk nivå. Det ligger i innsatslederens ansvar å verifisere at innsatsen blir organisert i tråd med de overordnede prioriteringene og beslutninger fastsatt av politiet (PBS1, 2011).

En innsatsleder forventes å:

- Evaluere og velge hensiktsmessig ledelsesform basert på den aktuelle situasjonen.
- Etablere en kommandoplass (IL-KO) med nødvendige funksjoner.
- Utpeke delledere i henhold til oppdragets krav.
- Planlegge og gjennomføre oppdraget i samråd med delledere, i samsvar med gitte direktiver og retningslinjer.
- Organisere de aktive politiressursene for optimal løsning av oppdraget.
- Velge egnet innsatspersonell for spesifikke oppgaver, med vurdering av oppdragets risiko i forhold til innsatspersonellens ferdigheter slik at man ivaretar HMS-hensyn.
- Leverer ledelse og koordinering til underordnede mens oppdraget pågår.
- Gi situasjonsoppdateringer til operasjonelt nivå.
- Håndtere mediekontakt på stedet.
- Rådgivning til operasjonelt nivå under planleggingsfasen, gi anbefalinger for tilnærming og oppdragsløsning, og samtidig vurdere trufne beslutninger.
- Analysere situasjonsutvikling og påregnelige utfall.
- Anbefale hvordan for oppdraget bør løses og legge fram en plan for operasjonelt nivå, inkludert alternative planer om nødvendig.
- Støttesamtaler og taktisk debrief etter endt oppdrag.
- Bidra ved debriefing og evaluering ledet av andre aktører.
- Legge til rette for Spesialenheten for politisaker når det anses nødvendig.

(PBS1, 2011).



## 3.0 Teori

Vår problemstilling er «Hvordan kan diskusjonsbaserte øvelser på operasjonelt nivå den operative ytelsen i krisesituasjoner?». For å forske på denne problemstillingen har vi som nevnt tidligere i oppgaven fire forskningsspørsmål som berører temaet stress, beslutninger, kommunikasjon og samarbeid samt læring. Dette og teori om kriser og øvelser vil være utgangspunktet vårt i den kommende teoridelen.

### 3.1 Øvelser

En øvelse innebærer planlegging, gjennomføring, evaluering og påfølgende oppfølging etter en avgrenset tidsperiode (DSB, 2016). Det er kjent at en krise kjennetegnes av at den er lite sannsynlig, men allikevel så skjer de. Ved å benytte øvelser, så forbereder man i dette tilfellet, politiet, på håndtering av mulige kriser (Bakken et al., 2017). Øvelsene kan være store ved at det krever mye ressurser for planlegging og gjennomføring, eller de kan være mindre og derav mindre ressurskrevende. Man har store fullskalaøvelser på den ene siden, hvor du gjerne skal ha med både politi, brannvesenet og helsepersonell samt at du har mindre øvelser som for eksempel bordøvelser. De mindre øvelsene krever mindre planlegging, og gjøres gjerne i mindre grupper. Politiet er en beredskapsstat hvorav øvelser er en viktig del av beredskapsprosessen, blant annet for å forberede seg for håndtering av kriser og ivareta samfunnsikkerheten (Sommer et al., 2020). Øvelser kan bidra til å avdekke ressursmangler, videreutvikle personers evne til å håndtere kriser, øke beslutningsevnen til de involverte med mer (DSB 2016). I vår oppgave har vi valgt å holde fokuset vårt på diskusjonsbaserte øvelser, som blir definert under.

Det finnes fem læringsmål som trening og øving vanligvis kan deles inn i. Det første er situasjonsbevissthet og felles mentale modeller. Situasjonsbevisstheten går ut på å fremskaffe seg best mulig oversikt over hva som er den aktuelle situasjonen. Innenfor dette bør man ha en oversikt over hvordan situasjonen ble som den ble, hva er situasjonen nå og hvordan kan situasjonen utløpe seg. I forhold til felles mentale modeller handler dette om hvorvidt de andre mannskapene har den samme situasjonsforståelsen som deg (Bakken et al., 2017).

Det andre læringsmålet er organisering og ledelse, hvorav man fordeler arbeidsoppgaver og ansvar (Bakken et al., 2017). Innenfor det norske beredskapsarbeidet har man fire prinsipper

man jobber etter ved større hendelser, nemlig likhet, ansvar, nærhet og samvirkeprinsippet (Meld. St. 13 (2015-2016)).

Det tredje går ut på team og samarbeid (Bakken et al., 2017). I politiet jobber man ofte i team, og du jobber med de samme personene. I et team vet man hva slags rolle de ulike personene i teamet har, og man jobber sammen mot et felles mål (Bakken et al., 2017). Her er det gunstig å ha trent sammen, og kjenne hverandre. Det at man kjenner hverandre vil føre til bedre kommunikasjon, effektivitet og ikke minst trygghet.

Det fjerde er beslutningsprosesser. Krisene er som nevnt kjennetegnet ved at det foreligger lite informasjon, stort tidspress og store verdier står på spill. Derfor vil det også være utfordrende å være beslutningstaker i kriser, dette vil vi komme nærmere innpå i punktet under (Bakken et al., 2017).

Det siste er kommunikasjonen man har internt og eksternt. Dette går ut på hvordan man skal kommunisere med hverandre i en krise, skal det eksempelvis foregå over samband eller ansikt til ansikt. Kommer vi til å nå hverandre over samband om vi velger den kanalen? Helt sentralt under øvelser i kommunikasjon er hvordan man skal unngå at det blir misforståelser, hvordan fange de opp hvis de oppstår og hvordan skape felles forståelse etter en misforståelse (Bakken et al., 2017).

### 3.1.1 Diskusjonsbaserte øvelser:

Diskusjonsbaserte øvelser er en øvingsform som primært rettes mot ledelselementet eller nøkkelpersoner i organisasjonen, men det kan også rettes mot deler eller hele organisasjonen (Fimreite et al., 2011). Diskusjonsbaserte øvelser foregår gjerne innendørs uten at det blir benyttet operative ressurser (Sommer et al., 2020). Deltakerne får et scenario som kan være en krisesituasjon eller en ønsket hendelse, og forklarer hvordan de ville gått frem for å håndtere situasjonen (Fimreite et al., 2020). Denne spesifikke øvingsformen kalles tabletop, men diskusjonsbaserte øvelser inkluderer også seminarer, workshops og spilløvelser (Sommer et al., 2020).

Fordelen med diskusjonsbaserte øvelser er at de er enkle å gjennomføre samtidig som det ikke krever mye ressurser, personell eller materiell, og gir mulighet for økt forståelse hvordan

ulykker og kriser skal håndteres, og økt forståelse for beredskapssituasjoner (Sommer et al., 2020).

### 3.1.2 Seminarer:

Formålet med seminarer er å samle personer som har en funksjon når det kommer til å håndtere hendelser og kriser, og gi dem innsikt og kunnskap om forhold som er viktige for å kunne håndtere slike situasjoner. Dette kan eksempelvis være føringer fra sentrale myndigheter, ansvarsområder og roller til de forskjellige aktørene, planverk, prosedyrer, hvilke ressurser man har til rådighet, hvilken kompetanse som er tilgjengelig, hvilke konsepter man jobber ut ifra og hvilke utfordringer man kan møte på ved bestemte hendelser (Sommer et al., 2020).

Seminarer kan gjennomføres som forelesning, med mål å formidle kunnskap og opplæring i allerede eksisterende tema, men det kan også organiseres som mer deltakende diskusjonsmøte, dersom det er behov for å justere eller endre planverk og prosedyrer (Sommer et al., 2020). Seminarer kan være svært nyttig når det kommer til å styrke samvirkeinnsats, da det gir det gir mulighet for økt kunnskap om andre etater og organisasjoner (Sommer et al., 2020).

### 3.1.3 Workshop:

Workshop som diskusjonsbasert øvelse har mange likhetstrekk som seminar. Forskjellen mellom disse ligger i at i workshop rettes det mer fokus på interaksjon mellom deltakerne. Workshop er mer rettet mot å skape noe nytt eller utvikle noe som f.eks. etablere eller samkjøre planverk og prosedyrer som ivaretar de forskjellige fokusområder og hensyn samvirkeaktører har (Sommer et al., 2020). Workshop kan også være utarbeidelse av fullskalaøvelser som planlegges frem i tid (Sommer et al., 2020).

### 3.2.4 Tabletop:

Tabletop, også kalt bordøvelse, er en interaktiv øvelse der deltakerne er samlet for å øve på å håndtere et scenario eller utfordring basert på innspill fra en øvingsleder. Ingen beslutninger skal utføres utenfor det angitte øvingsområdet. Metoden oppfordrer deltakerne til å engasjere seg i diskusjoner om mulige tiltak og beslutninger, støttet og veiledet av innspill av for

eksempel øvingslederen (Sommer et al., 2020). Målet med bordøvelse er at deltakerne diskuterer inngående forskjellige aspekter og løsninger på scenarioet, og på den måten oppnå dypere forståelse for faget, samtidig som de klarer å se styrker og svakheter i egne evner på hvordan de håndterer slike hendelser, og gjøre seg erfaringer om hvordan planverk og prosedyrer fungerer i praksis, og hvorvidt de er adekvate (Sommer et al., 2020).

Bordøvelser kan settes opp som helt enkle til mer kompliserte. I enklere tabletop-øvelser legges det gjerne fram en situasjon eller hendelser, der selve scenarioet og forutsetningen ikke endres underveis. Deltakerne går deretter gjennom hvordan de planlegger å håndtere hendelsen og løse de aktuelle utfordringene presentert i scenarioet. I mer avanserte bordøvelser vil scenarioet utvikle seg i takt med deltakernes foreslåtte tiltak, eller uforutsette faktorer som vær og føreforhold, tekniske feil eller andre påvirkninger kan spille inn. Endringene i scenarioet eller påvirkningene av uforutsette faktorer introduseres av øvingsleder gjennom muntlige instruksjoner, skriftlig beskjed, bilder, video etc. Deltakerne må deretter håndtere hendelsen videre (Sommer et al., 2020).

### 3.1.5 Spilløvelse:

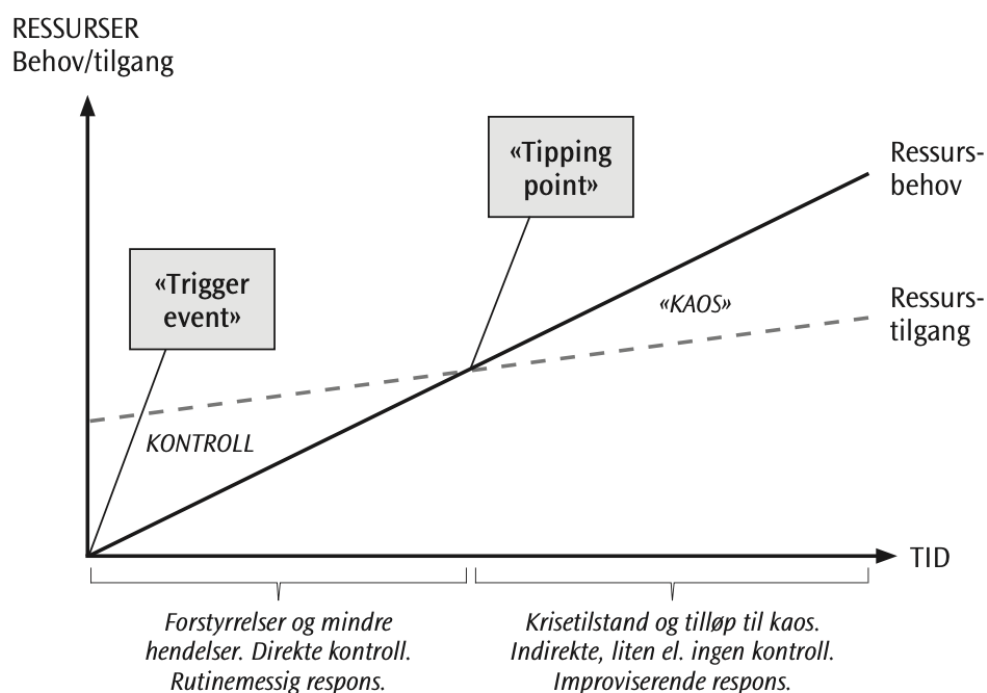
Spilløvelse er en simulert øvelse, og tar treningen et skritt videre i forhold til en mer teoretisk bordøvelse, da deltakerne kan bekle rollen fra sin faktiske arbeidssposisjon, eller ved å bruke modellbord eller datasimuleringsprogrammer. Dette er en effektiv metode for å styrke ferdigheter innen beslutningstaking, kommunikasjon og samarbeid i team og grupper. Deltakerne involverer seg i simuleringen av hvordan de ville håndtert en hendelse ved ikke bare å diskutere løsninger, men også ved å utføre konkrete handlinger, for eksempel å kontakte eksterne samarbeidspartnere eller etater. På samme måte som under en bordøvelse, er det mulig å pause simuleringen for diskusjon og evaluering, men er mer realistiske enn tabletop-øvelser, fordi i spilløvelser blir deltakerne nødt til å kalle opp på samband og kalle på ressursene for å gi dem oppdrag/arbeidsoppgaver, eller ta kontakt med andre nødetater for å håndtere hendelsen (Sommer et al., 2020).

## 3.2 Beslutningstaking og kriser

### 3.2.1 Kriser

Krise stammer fra det greske ordet krisis, og hvis man oversetter det får betyr det en plutselig forandring eller avgjørende vending (AFF.no). Det finnes mange definisjoner på kriser, men det er flere aspekter som kjennetegner dem. En krise kommer overrasket og uventet, og derav mangler man også kontroll og det vil bli stor usikkerhet. Videre vil det stå vitale interesser på spill, mange aktører vil være involvert. Det vil foreligge et tidspress, beslutningsprosessen i en normalsituasjon fungerer ikke og man mangler informasjon (Bakken & Haerem., 2020). En krise vil kunne ramme enkeltpersoner, organisasjoner og samfunnet i sin helhet (PBS1, 2011). Hvis vi ser på hva en krise kan være, kan det være alt i fra pandemier, terror som vil være av offentlig karakter til omdømme og finanskriser som vil være av privat karakter (Bakken & Haerem., 2020).

En krise er utfordrende å håndtere, og blir den ikke håndtert eller ikke håndtert hurtig nok vil krisen eskalere, og man vil få store skader, også uopprettelig skade. (Bakken & Haerem, 2020). Det er nettopp derfor politiet og andre organisasjoner øver og trener på beredskap og krisehåndtering, for å øke samfunnets evne til å håndtere ulike former for uønskede hendelser (Bakken et al., 2019).



Figur 2. Krisedynamikk (etter Brehmer, 2002).

Hvis en krise først inntreffer, følger de fleste kriser et forutbestemt forløp. Det første stadiet i en krise kalles et «trigger event» eller en utløsende hendelse (Bakken & Haerem, 2020). Når krisen inntreffer og man er i denne fasen, kan den oppleves som overraskende og at den kommer fra krefter utenfra. Med andre ord er dette første fasen i det som kan bli en krise. Hvis ikke hendelsen blir håndtert, kan krisen eskalere. Hvis man har trent og øvd kan man gjenkjenne mønstre og således iverksette tiltak for å unngå at hendelsen eskalere og blir til en virkelig krise. Det er nettopp dette som gjør at det blir en krise, at den fortsetter å eskalere (Bakken & Haerem, 2020). Hvis krisen eskalere vil man heller ikke ha nok ressurser til å håndtere krisen. Da har krisen gått over i noe som kalles for «tipping point» (Bakken & Haerem, 2020). Forskjellen på «trigger event» og «tipping point», er at når krisen fremdeles er en hendelse kan du løse det med dine mannskap, når krisen har eskalert og kommet over i «tipping point», er man avhengig av ressurser utenfra som man ikke har direkte kontroll over (Bakken & Haerem, 2020). Det blir således kaos fordi ressursbehovet overstiger ressurstilgangen.

### 3.2.2 Beslutningstaking i kriser

Beslutningstaking er en prosess hvor du kommer frem til en avgjørelse som vil møte behovene i den situasjonen man står ovenfor (Sommer et al., 2020). Hvordan vi kommer frem til de beslutningene vi tar kan sees på i flere modeller, i denne oppgaven har vi valgt to-systems modellen og Recognition Primed Decision Model (RPD modellen) (Klein, 1989). I to-systems modellen har man to systemer, kalt system 1 og system 2. System 1 går ut på intuisjon. De beslutningene vi tar basert på intuisjon har et preg av å være raske og man har ikke tenkt nøye igjennom dem (Kanheman, 2012). Intuisjonen går mye på hva magefølelsen til beslutningstakeren sier, og erfaring. Har beslutningstaker vært borti en tilnærmet lik situasjon før, vil den kunne gjenkjennes. I system 2 går man grundigere til verks, og analyserer situasjonen man står i. Beslutninger som baserer seg på analyse vil således ta lenger tid, og man går nøyere gjennom løsningsalternativ (Kanheman, 2012).

RPD modellen er en modell består av to stadier, det intuitive stadiet og det analytiske stadiet (Klein., 1989). Det intuitive stadiet går ut på at den aktuelle personen, herunder politilederen, kjenner igjen det aktuelle problemet, og finner en eller flere løsninger på det. Det er ikke alltid man har vært borti hendelsen man står ovenfor, men da vil en erfaren politileder kunne se i

erfaringsbanken etter lignende hendelser, og således finne en løsning som kan passe den nåværende situasjonen han står i. Politilederen vil altså intuitivt vite hva som er den beste måten å respondere til situasjonen på. Videre vil man gå over i den neste delen, analytiske stadiet. Da vil politilederen mentalt filme løsningen, for å se om den er optimal eller ikke (Bakken & Hærem, 2020). Dersom løsningen ikke er optimal, justerer man litt på løsning. Hvis heller ikke denne endringen gjør noe med situasjonen, vil man vurdere et nytt løsningsalternativ. Vi har valgt å fokusere på RPD modellen først og fremst fordi deltakerne våre er godt erfarne innenfor politiyrket, har lederroller, og vil være ledere som tar beslutninger under kriser og større hendelser. En RPD modell krever at den som skal ta beslutningene har solid erfaring fra lignende situasjoner, ettersom dette er kritisk i modellen sin gjenkjennelsesfase (Bakken & Haerem, 2020). Vi tenker at våre deltakere har en slik solid erfaring og kunnskap, og har trent og øvd gjennom mange år i politiet.

Her ser man at RPD modellen samsvarer med det vi omtalte som to systemmodellen hvor det fremkommer at intuitiv beslutningstaking går over den analytiske delen av beslutningstakingen (Sommer et al., 2020). Ettersom større hendelser og kriser er komplekse, man har dårlig tid samt at store verdier står på spill, er det gjerne den intuitive beslutningstakingen som er av betydning for gode beslutninger og handlinger i operative situasjoner. I slike scenarier har ikke innsatspersonell tid til å analysere, vurdere og vente på mer informasjon før de aktuelle beslutningene blir tatt (Sommer et al., 2020).

Dersom man skal trene på beslutningstaking vil det derfor være relevant å trene på å bli flinkere til å vurdere situasjoner, samt at man i tillegg trener på å velge atferd som er passende til situasjonen (Flint et al., 2008). Hvis en politileder skal bli dyktig til å vurdere situasjoner en kan havne opp i, må man selvsagt ha kunnskap om ulike situasjoner som kan oppstå. Det vil også være lurt at man trener på å kjenne igjen mønstre i de ulike situasjonene, og hvordan man skal agere i de ulike situasjonene (Njå et al., 2020).

### 3.2.3 Situasjonsbevissthet

Når man står ovenfor en krise eller andre akutte situasjoner ønsker man å tilegne seg den best mulige oversikten over situasjonen man står i. Dette kalles for situasjonsbevissthet (Endsley 1995). Det går ut på at man kan få en oversikt på hvordan situasjonen har oppstått, hvordan er situasjonen nå og hva som vil skje i fremtiden. I forhold til fremtid så dreier det seg om å ha

en oversikt over hva som er mulig at skjer, og hvor sannsynlig er det (Bakken et al., 2017). For å komme seg til situasjonsbevissthet er det nødvendig å foreta en situasjonsvurdering for og finne ut av hva som foregår rundt deg selv (Sommer et al., 2020).

Bakken sin teori, finner man også igjen i det Endsley sier om at situasjonsforståelse bygges opp av tre faser; persepsjon, forståelse av gjeldende situasjon og estimering av fremtidig status (1995). I fasen med persepsjon bruker man sansene til å fange opp kritiske faktorer i omgivelsene. I neste fase bruker du informasjonen du har tilegnet deg, tolker den og danner deg et helhetlig bilde av situasjonen du står i. I den tredje fasen så bruker man informasjonen man har til å forsøke å forutsi hvordan situasjonen kan utvikle seg (Endsley 1995).

Med andre ord er situasjonsbevissthet essensielt når du står i kritiske situasjoner. Denne forståelsen bidrar til at man kan forstå hva som skjer i fremtid, og dermed klarer å fatte gode beslutninger og respondere på den kritiske hendelsen på en god måte.

### 3.2.4 Beslutningfeller

Det finnes flere ulike beslutningsfeller, og vi har valgt å ta for oss tre av dem i oppgaven vår. Vi har valgt å ha fokus på beslutningfeller, for i operativ sammenheng blir beslutninger ofte tatt med liten tid til rådighet, og derav øker sjansen for å gå inn i en beslutningsfelle (Kahneman, 2012).

#### 3.2.4.1 Informasjonsbeslutningsfellen

Den ene av dem er informasjons- beslutningsfellen. Den er høyest aktuell for ledere som skal ta kritiske beslutninger i en krise, for beslutningene tas gjerne på dårlig tid, og skal gjerne tas innenfor mulighetens vindu (Eid & Johnsen, 2020). Informasjonsbeslutnings-fellen går ut på at man avventer med å ta en beslutning i påvente av mer informasjon. Det vil komme mer informasjon, men til gjengjeld vil handlingsalternativene minimeres. Hvis man står og venter på at man skal få all informasjon, vil det kunne ende med at man til slutt står igjen uten handlingsalternativer (Eid & Johnsen, 2020). En leder som vil kunne stå ovenfor kriser og større hendelser hvor man er avhengig av at beslutninger tas raskt, bør trene på å ta gode beslutninger når de har tilstrekkelig informasjon slik at de unngår å havne i denne fellen (Eid & Johnsen, 2020).



#### 3.2.4.2 Bekreftelsesfellen

Den neste beslutningsfellen man kan gå i er bekreftelsesfellen. Våre deltakere er erfarne ledere innenfor politiet, og har derav masse erfaring i ryggsekken. Faren for å gå i denne kommer av at man har en antakelse av hva som har skjedd, og begynner å søke etter informasjon som bekrefter det og unngår informasjonen som taler imot (Eid & Johnsen, 2020). Derav vil beslutningstakeren basere sine beslutninger på en dårlig situasjonsbevissthet og en manglende forståelse av hva som har skjedd (Eid & Johnsen, 2020).

#### 3.2.4.3 Status quo

Alle mennesker har det iboende i seg at man gjør motstand mot endringer. Status quo går ut på at man bevarer nåværende tilstand slik at man slipper å endre nåværende tilstand til tross for at det kan få fatale konsekvenser (Ritov & Baron, 1992).

### 3.3 Samarbeid og kommunikasjon

#### 3.3.1 Operative team

Formålet med denne oppgaven er å se hvordan trening og øving ved hjelp av diskusjonsbaserte øvelser påvirker ytelsesevnen til politiledere på taktisk og operasjonelt nivå. Vi bruker et teoretisk rammeverk om samarbeid og kommunikasjon med fokus på operative team for å gi bakgrunns teori for denne delen av kapitlet

I operative virksomheter slik som f.eks politi, brannvesenet, militæret, helsevesenet, oljeindustrien osv, organiseres personellet som skal håndtere de mest dynamiske og krevende situasjonene i grupper kalt operative team, med det formål å løse sine arbeidsoppgaver ved å jobbe mot et felles mål (Eid & Johnsen, 2020). Begrepet operative team kan forstås som en gruppe mennesker bestående av minst to personer, der hvert medlem er tildelt spesifikke roller med tilhørende arbeidsoppgaver. For at et team skal operere effektivt, er det nødvendig at hvert medlem utfører sine angitte oppgaver. Teammedlemmene deler et felles mål, og det sentrale kjennetegnet ved team er den koordinerte utførelsen av arbeidet internt (Eid & Johnsen, 2020).

Koordineringskravet markerer forskjellen mellom et team og en gruppe. Teammedlemmene må nøye samordne beslutningene og handlingene sine, og de må dele informasjon og

hensikter. Oppgavene er gjensidig avhengige, og medlemmene må tilpasse seg hverandre. Operative team opererer i et dynamisk miljø og har en avgrenset levetid (Eid & Johnsen, 2020).

### 3.3.2 Felles mentale modeller:

Operative team skal håndtere arbeidsoppgaver i en krevende situasjon som i tillegg kan være i forandring. Dette gjør utfordringene noe mer spesielt enn det som ellers er vanlig (Johnsen og Eid, 2019). For at samspillet mellom operatørene innad i et team skal fungere, og for at teamet som enhet skal klare å løse sine oppgaver, stilles det krav til at medlemmene i teamet sitter med felles mentale modeller opp imot situasjonen de står ovenfor, arbeidsoppgavene de har foran seg og hva som er ønsket slutt-tilstand. Et mentalt bilde referer til en indre forestilling en person har i sitt sinn om den virkelige verden (Eriksen, 2011).

Hos operative team vil en felles mental modell innebære at medlemmene i teamet har en distribuert forståelse av situasjonen, basert på delt informasjon omkring situasjonen, samt at medlemmene i teamet sitter med felles forståelse av hvilke oppgaver som skal utføres og hvilken prioritet oppgavene har, samt hvem som skal gjøre hva (Sommer et.al., 2020). Har teammedlemmene felles mentale modeller vil også stresspåvirkningen reduseres, da teamet i høyere grad har utviklet likt tankesett for å tolke omgivelsene rundt dem. Teamet får i tillegg bedre kjennskap om informasjonsbehovet til de andre teammedlemmene og evnen til å forutse handlingene til de andre (Eriksen, 2011). Felles mentale modeller bidrar til bedre kommunikasjon innad i teamet, samtidig som det gjør måten å kommunisere på mer effektivt, og dermed reduseres behovet for mengden informasjon som blir distribuert innad i teamet for å oppnå god kommunikasjon (Eriksen, 2011). Vesentlig viktig informasjon blir distribuert uoppfordret ved «info-push» og ikke ved «info-pull», altså at viktig informasjon blir formidlet uoppfordret uten at det blir etterspurt (Eid & Johnsen, 2020).

### 3.3.3 Kommunikasjon, Closed loop communication – sirkelkommunikasjon:

Effektiv intern kommunikasjon er avgjørende for at operative team skal kunne utføre oppgavene sine. For at mannskapene skal kunne koordinere seg, dele viktig informasjon og iverksette nødvendige beslutninger, er dette essensielt (Eriksen, 2011). En potensiell risiko,

både under trening/øving og i reelle situasjoner, er at kommunikasjonen i teamet kan føre til misforståelser. Dette kan resultere i manglende situasjonsbevissthet eller utilstrekkelige felles mentale modeller blant deltakerne (Eriksen, 2011).

Ifølge Chidester et al (1991), viser erfaringer fra flyindustrien at effektive team kjennetegnes ved at de har en bestemt kommunikasjonsadferd som fremmer god ytelsesevne.

Kommunikasjonsmønsteret som blir benyttet bærer preg av å være samkjørt, med korte konsise meldinger uten overflødig småprat. Kommunikasjonsformen inneholder for det meste kommandoer, anbefalinger, bekreftelser og uttalelser (Chidester et al., 1991).

Eriksen (2011) lister opp følgende punkter innenfor kommunikasjonsadferd som knyttes til effektive team:

- Bruk av standard terminologier når det kommuniseres
- Kommunikasjonen fra andre blir verdsatt
- Korrekt bruk av non-verbal kommunikasjon
- Viktig informasjon sendes ved behov
- Viktig informasjon blir gjentatt

For å sikre seg at alle medlemmene i teamet sitter med lik informasjon og at de har felles mentale modeller, brukes ofte «closed loop communication», eller sirkel kommunikasjon. Denne formen for kommunikasjon innebærer at meldinger som blir lest ut, leses tilbake (Ballangrud & Husebø, 2021). På den måten kan man sikre seg at både avsender, mottaker og andre som lytter til sambandstrafikken eller får med seg informasjonsutvekslingen har lik forståelse av situasjonen, og at meldingen er mottatt og forstått (Eriksen, 2011).

Denne formen for kommunikasjon kan være noe tungvint, da det tar lenger tid å lese ut en melding og så få meldingen lest tilbake, men den har samtidig sine klare fordeler. Spesielt er det avgjørende når man er initialfasen under oppdrag (Eriksen, 2011), eller når man står ovenfor noe nytt eller noe uventet oppstår (Johnsen & Eid, 2019).

Figuren under illustrer på en god måte hvordan bruk av sirkel kommunikasjon under krevende forhold, gir felles situasjonsforståelse og felles mentale modeller i teamet. Figur 2 viser to UEH-operatør under en PLIVO-øvelse. Operatøren til venstre har fått kontakt med en bevæpnet gjerningsmann i enden av korridoren, samtidig som operatøren til høyre har fått

kontakt med en gjerningsmann bevæpnet med kniv som er i ferd med å gå til angrep på operatørene. Begge operatører åpner ild mot sine mål samtidig. Operatør til høyre roper deretter til sin makker uten å ta oppmerksomheten fra sitt mål: «En mann ned!». Operatøren til venstre svarer: «Holder gangen!», og får svar fra sin makker: «Hold gangen!». Deretter går operatøren til høyre inn i rommet og klarer det, før han går ut til sin makker og de fortsetter å klare resten av etasjen. Ved hjelp av sirkelkommunikasjon og felles mentale modeller klarer dette teamet å koordinere et komplisert søk, der de samtidig begge to har avfyrt skudd mot separate trusler. De klarer å holde kontrollen over korridoren, samtidig som de får søkt av rommet der gjerningsmann med kniv befant seg. Denne vanskelige delen av øvelsen koordinerer de med bruk av veldig få ord.



Figur 3. To UEH-operatører under en PLIVO-øvelse.

### 3.3.4 The big 5 – De fem store innen teamarbeid

Salas og kolleger (2005) konkluderte, etter å ha gjennomgått modeller for teamarbeid, at effektivitet og best mulig ytelse kunne knyttes til følgende fem komponenter: Teamledelse, gjensidig monitorering, støtteadferd, tilpasning og teamorientering (Salas et al., 2005).

- Team ledelse

For at operative team skal finne retning og skape strukturer for samarbeid og samhandling, er ledelselementet en forutsetning (Salas et al., 2005). Selv om det i operative team alltid er en klart definert leder, vil det være naturlig og ønskelig at flere av medlemmene i teamet tar ansvar og initiativ, og på den måten bidrar til at ledelselementet blir ivaretatt (Johnsen & Eid, 2019). En av de viktigste oppgavene en teamleder har er å skape og holde ved like felles mentale modeller i teamet, og lage klare forventninger om teammedlemmenes prestasjon og ytelse (Salas et al., 2005).

- Gjensidig monitorering

Når medlemmene i et team følger med hva de andre i teamet gjør, samtidig som de utfører sine egne oppgaver, så reduseres faren for at medlemmene gjør feil, da det raskere kan oppdages og korrigeres (Salas et al., 2005). Gjennom gjensidig monitorering oppnår operative team å aktivt følge med på hva de andre gjør, og utvikler dermed en felles forståelse av omgivelsene, samt at feil kan bli identifisert på et så tidlig stadium som mulig og tilbakemeldinger gitt. Dette gjør at feil kan rettes opp i, samt at tilbakemeldingene fører til selvkorrigeringer (Salas et al., 2005).

- Støtteadferd

Ved hjelp av gjensidig monitorering vil medlemmene i teamet raskt kunne se om det er noen i teamet som har behov for støtte. Støtteadferden gjør at effektiviteten og ytelsen blir bedre (Salas et al., 2005). Hvis et medlem i teamet tar initiativ, fordi vedkommende oppdager at det er en viktig eller kritisk arbeidsoppgave som må tas, og de andre i teamet ser dette og er raskt ute og støtter, vil dette føre til at oppdraget til teamet løses raskere.

- Tilpasning

Situasjonene og hendelsene operative team skal håndtere, er i større grad enn hos andre grupper i arbeidslivet, preget av skiftende omgivelser, uforutsette handlinger eller at

situasjoner som initialt var på en bestemt måte, plutselig skifter karakter, og andre prioriteringer og mål blir viktigere. Nøkkelfaktoren er da raskt å oppdage signaler om at endring har skjedd, ha omstillingsevne og raskt utvikle en ny plan for å håndtere den nye, endrede situasjonen. Tilpasningsdyktighet går på ut at operative team klarer å se forandringer i omgivelsene, og evner å gjøre noe for å endre situasjonen (Salas et al., 2005).

- Teamorientering

Teamorientering er en preferanse for å forbedre individuelle prestasjoner gjennom samordning og evaluering av innspill fra andre (Salas et al., 2005), dette fører dermed til at medlemmene i et team, ved å ha en teamorientert tilnærming av oppgaveløsning, har en tendens til å foretrekke å nå teamets mål fremfor egne mål (Salas et al., 2005).

Teamorientering fører til forbedring av teammedlemmenes egne prestasjoner og tilfredshet, og bidrar samtidig til bedre teamprestasjoner (Johnsen & Eid, 2019).

Team som arbeider i en kontekst med høy risiko, lite tid til rådighet, høy grad av usikkerhet og stor arbeidsbelastning, er utsatte for svikt som følge av f.eks. uklar kommunikasjon. Derfor er det av fundamental betydning at kommunikasjonen i teamet er velfungerende, og her spiller closed loop communication (sirkelkommunikasjon) en særdeles viktig rolle (Johnsen & Eid 2019). I tillegg er det nødvendig med gjensidig tillit blant teammedlemmene, da dette tillater at alle i teamet kan formidle fritt all informasjon til alle involverte parter (Johnsen & Eid 2019).

For å sikre at punktene i the big 5 er oppdaterte og at korrekt informasjon distribueres må, teamet i tillegg til velfungerende kommunikasjon ha felles mentale modeller (Salas et al., 2005). Da sikrer man seg at teammedlemmene sitter med en felles forventning, en felles forståelse av den enkeltes rolle i helheten, hvilke tilgjengelige ressurser teamet har og påregnelig utfall av situasjonen. Dette skaper en felles mental representasjon av scenariet teamet står ovenfor, med de muligheter og begrensinger situasjonen gir (Eid & Johnsen 2019;2020).

## 3.4 Stress og stressmestring for operative mannskap

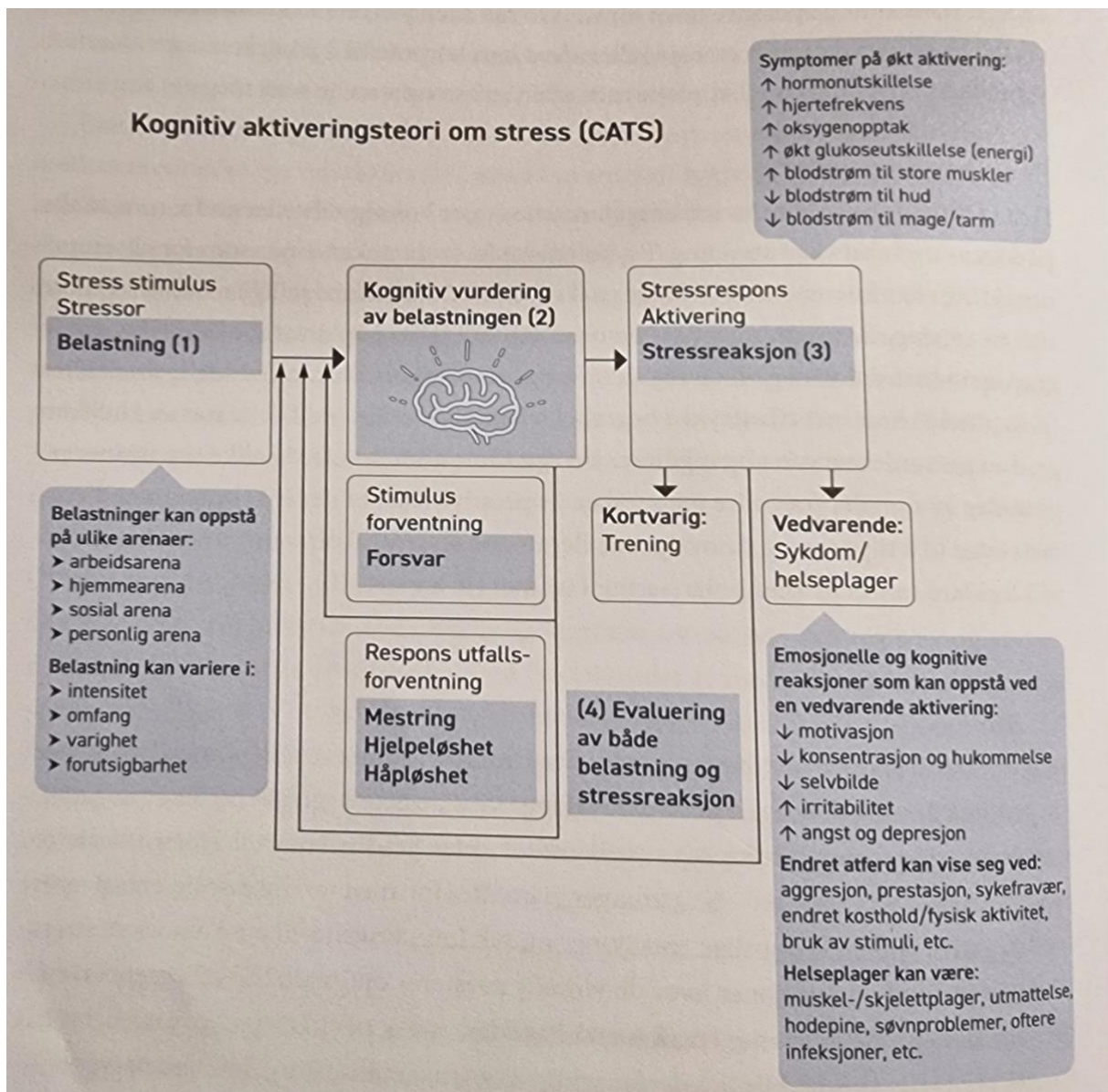
### 3.4.1 Stress

Ordet stress er opprinnelig engelsk, og betyr påkjenning eller belastning (Eid & Johnsen 2020). Begrepet "stress" omfatter en bred rekke utfordrende fysiologiske og psykologiske påvirkninger, også kjent som stressorer, samt kroppens samlede respons på disse gjennom ressursmobilisering (Svartdal & Malt, 2022). Begrepet stress forbindes ofte med noe negativt, man ser gjerne for seg en situasjon der man har liten grad av kontroll, samtidig som usikkerhet preger settingen. Stress assosieres også med ytre faktorer som spiller inn og skaper belastninger. Stress kan forbindes med negative tanker, kroppslige reaksjoner og sykdom, samtidig kan enkelte også assosiere stress med noe positivt, og forbinde opplevd stress med situasjoner der de presterer som best (Eid & Johnsen, 2020). Operative team jobber ofte i nødsituasjoner, og dette kan føre til stress. Stresset kan påvirke kroppen vår og hvordan vi føler oss. Vi kan begynne å svette eller føle oss urolige. Noen ganger kan vi bli irriterte, nervøse eller ha problemer med å konsentrere oss. Vi kan også oppleve at det blir vanskeligere å tenke klart og ta rasjonelle beslutninger (Lunde, 2014).

I operative yrker vil det forekomme perioder der de ansatte opplever stress, uansett om stresset oppleves som noe positivt, eller negativt (Eid & Johnsen, 2020). For å få mer innsikt og forståelse i hvordan stress påvirker de ansatte i operative yrker er det nødvendig å konkretisere og gi en definisjon av begrepet. Kognitiv adferdsteori om stress (Cognitive Activation Theory of Stress; CATS) ble utviklet av Holger Ursin og Hege R. Eriksen (2004). CATS er en teori som definerer og operasjonaliserer begrepet stress, og gir innsikt i både stressets natur og metoder for å forebygge og redusere helseproblemene som oppstår som følge av vedvarende stress (Ursin & Eriksen, 2004). Teorien beskriver hvordan tidligere erfaringer påvirker aktiveringen, altså stressreaksjonen, og undersøker om belastningen resulterer i sykdom eller om den kan betraktes som en form for trening som gjør individet mer robust for å håndtere lignende situasjoner i fremtiden (Ursin & Eriksen, 2004).

CATS konseptualiserer stressbegrepet gjennom fire distinkte dimensjoner, som illustreres i figur 3 nedenfor: 1) stimuli, som er stressfaktorene eller situasjoner som fører til økt

aktivering, 2) hjernens oppfatning og kognitive vurdering av disse stressfaktorene, 3) stressreaksjonen - alarm (aktiveringen), som omfatter alle de fysiologiske reaksjonene som oppstår når vi blir utsatt for en belastning, og 4) individets subjektive oppfattelse av alarmen. Hjernen vurderer om alarmen i seg selv utgjør en ekstra stressfaktor (trussel) eller om det er en utfordring som kan håndteres (Ursin og Eriksen, 2004).



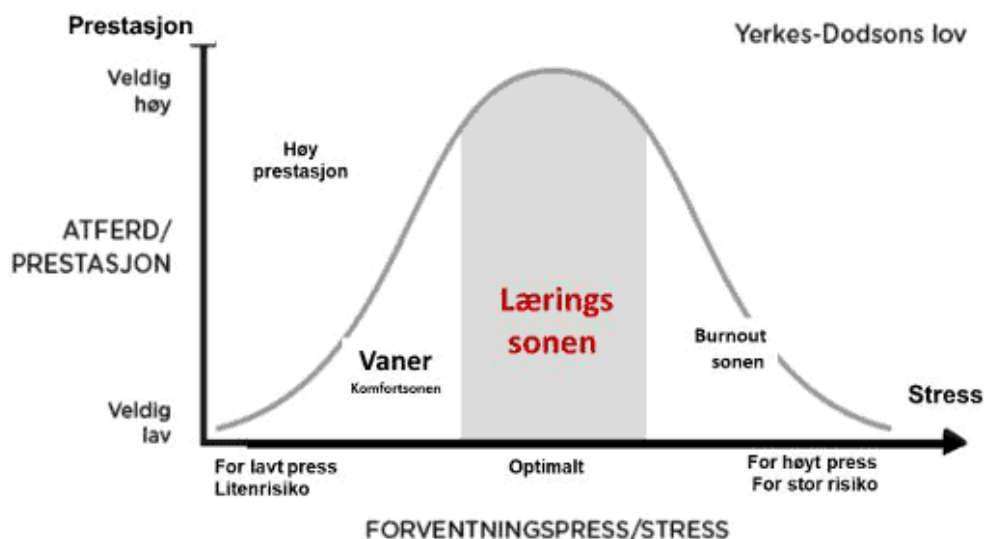
Figur 4. Kognitiv aktiveringsteori om stress (Eid & Johnsen, 2020).



### 3.4.2 Stress og prestasjon

I følge CATS er det primært våre tanker som styrer aktiveringen, altså stressreaksjonen og dermed påvirker prestasjon, yteevne og helse (Ursin & Eriksen, 2004). Det vil derfor være store individuelle forskjeller fra operatør til operatør i hva som betraktes som stressende.

Likevel er det i følge Yerkes-Dodson-loven indikasjoner på at det er en sammenheng mellom ytelse og spenning (Yerkes, 1918). Yerkes-Dodson-loven hevder at høy aktivering kan, opp til en viss grense, forbedre operative mannskapers prestasjon, men dersom aktiveringen enten blir for lav eller for høy, vil dette slå negativt ut på prestasjonene og operatørene vil få en redusert ytelse. I modellen ser man at hvis aktiveringen er for lav vil man være i «vaner», herunder komfortsonen, og hvis den blir for høy vil man havne i «burnout sonen».



Figur 5. Yerkes-Dodsons lov.

### 3.4.3 Stressmestring:

Evnen til å håndtere stress og krevende oppdrag er avgjørende for operative virksomheter. For at personellet skal kunne håndtere krevende og langvarige operasjoner eller oppdrag, der de møter stressfaktorer og påkjenninger, uten å kompromittere ytelsen og innsatsen, er det nødvendig at den operative virksomheten med kommando og kontroll over mannskapet etablerer robuste, motstandsdyktige og utholdende team. Dette krever også å fremme en

avdelingskultur som setter pris på utholdenhet, mestring og en løsningsorientert tilnærming til de utfordringene som kan oppstå (Johnsen & Eid 2019).

Som tidligere forklart, og i tråd med kognitiv atferdsteori om stress (Ursin & Eriksen, 2004), er det i hovedsak tankene som styrer stressreaksjonen. Måten stressreaksjonen utspiller seg på, vil deretter påvirke både ytelse og helse. Operatører som møter utfordrende og stressende situasjoner med forventningen om å lykkes, har bedre forutsetninger for å levere optimal ytelse i situasjonen, samtidig reduseres risikoen for negative helsekonsekvenser (Johnsen & Eid 2019).

For å lykkes med stressmestringsstrategier vil det dermed være nyttig å være bevisst på egne tankemønstre og handlinger i krevende situasjoner. En strategi for å mestre stress kan innebære å ta kontroll ved styre tankene og oppmerksomheten. Dette kan oppnås ved positiv selvsnakk eller ulike typer pusteteknikker (Johnsen & Eid 2019).

Under operasjoner eller oppdrag som oppleves som ekstremt krevende, kan en stressmestringsstrategi være å bruke distraksjon for å flytte fokus vekk fra det som forsterker stressreaksjonen. I andre ekstremt tøffe situasjoner kan det være mer hensiktsmessig å utvikle evnen til å inneha en aksepterende og ikke-dømmende holdning til egne negative tanker og følelser (Johnsen & Eid 2019).

Uavhengig om strategiene for å mestre stress går ut på tankekontroll eller selvverbalisering, er dette teknikker som det bør trenes regelmessig på, inkludert i perioder med lav stressbelastning (Johnsen & Eid 2019).

### 3.5 Læring

Læring er en kontinuerlig prosess som omfatter et bredt spekter av aktiviteter og opplevelser. Begrepet er så omfattende at det kan være utfordrende å fange alle dets nyanser i en enkelt definisjon. Når vi forsøker å definere læring, blir det ofte gjort innenfor rammen av det spesifikke området som vi ønsker å lære om (Easterby-Smith, 1997).

Typisk assosieres læring med tilegnelse av ny kunnskap eller anvendelse av eksisterende kunnskap på nye områder (Illeris, 2004). Dette innebærer ofte å lære gjennom formell utdanning, erfaringer eller eksperimenteringer. For eksempel kan det å lære seg et nytt språk, å mestre en ny ferdighet eller forstå nye konsepter innenfor et fagområde (Njå et al., 2020).

En annen måte å betrakte læring på er gjennom observasjon av endring som oppstår etter at ny kunnskap har blitt tilegnet (Brauner, Becker & Jordan, 2005). Dette kan manifestere seg som endring i atferd, holdninger eller praksis. For eksempel kan noen endre måten de utfører en oppgave på etter å ha lært mer effektive metoder eller å endre holdninger etter å ha blitt eksponert for nye perspektiver.

Det er viktig å merke seg at læring ikke nødvendigvis alltid fører til endring. Noen ganger kan læringen forsterke og forbedre eksisterende (Fuglseth & Grønhaug, 2006). Dette kan skje når man oppnår en dypere forståelse av noe man allerede kan, noe som kan føre til økt mestring eller innsikt.

Således kan læring betraktes som en dynamisk prosess som involverer både tilegnelse av ny kunnskap og transformasjon av eksisterende kunnskap og praksis. Det er gjennom denne kontinuerlige prosessen at enkeltpersoner utvikler og tilpasser seg stadig skiftende miljøer og krav (Njå et al., 2020).

Læring kan foregå både på individ og organisasjonsnivå. I vår oppgave har vi valgt å holde primærfokuset på individuell læring ettersom vi ser på den enkelte politileder.

### 3.5.1 Individuell læring

Innenfor individuell læring finnes det to tilnærminger: læring som tilegnelse og læring som deltakelse (Sommer et al., 2020). Læring som tilegnelse fokuserer på individets evne til å absorbere informasjon og endre atferd. Denne tilnærmingen kan deles inn i to hovedkategorier: atferdsendring og ervervelse av informasjon (Njå et al., 2020).

Atferdsendring refererer til utviklingen av ny atferd basert på stimuli og belønninger (Philips & Soltis, 2009). Når en handling gir positive resultater og blir repetert under lignende

omstendigheter, blir denne atferden forsterket. Dette er kjernen i atferdsteorien, som understreker betydningen av praksis og repetisjon for læring (Lyngsnes & Rismark, 2014).

Ervervelse av informasjon innebærer å møte situasjoner og prøve å integrere dem i eksisterende mentale skjemaer. Hvis en situasjon passer inn i et etablert skjema, blir det brukt. Hvis ikke, må skjemaene endres eller nye skjemaer dannes for å tilpasse seg den nye situasjonen (Njå et al., 2020).

På den andre siden har vi læring som deltakelse, som legger vekt på individets aktive deltakelse i sosiale miljøer og relasjoner (Burr, 2003). I dette perspektivet er læring en kollektiv aktivitet der man lærer gjennom å lytte, observere og diskutere med andre. Sosiale interaksjoner og deltakelse i gruppedynamikk spiller en sentral rolle i denne tilnærmingen (Hager, 2004).

Begge tilnærmingene har blitt møtt med kritikk. Læring som tilegnelse kan virke begrensende ved å fokusere ensidig på individets evne til å lære gjennom egenstudier, mens læring som deltakelse kan undervurdere individets autonomi og evne til å lære utenfor sosiale miljøer.

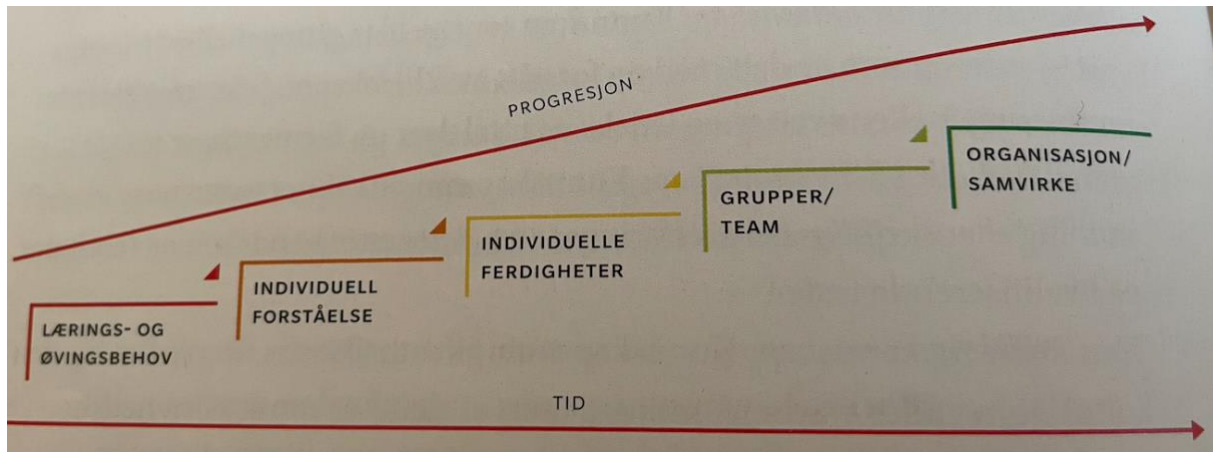
En mer helhetlig forståelse av læring erkjenner verdien av å kombinere disse tilnærmingene. Individet lærer gjennom en kombinasjon av selvstudier, deltakelse i sosiale miljøer, seminarer og diskusjoner (Sommer et al., 2020). Ved å integrere både individuelle og sosiale aspekter av læring, kan man oppnå en dypere og mer omfattende forståelse av læringsprosessen.

### 3.5.2 Organisatorisk læring

I en organisasjon vil man danne seg erfaringer basert på eksempelvis resultat av en stor hendelse. Når man tar utgangspunkt i dette resultatet og endrer seg, vil man kalle det organisatorisk læring (Njå et al., 2020).

### 3.5.3 Læringstrappen

Når man foretar en øvelse eller har trening, så finnes det flere ulike nivåer man kan lære på. I en og samme øvelse er det vanskelig at man lærer på alle nivåene samtidig. For å illustrere dette er læringstrappen et godt eksempel.



Figur 6. Læringstrappen (Sommer et al 2020).

### 3.5.4 Lærings- og øvingsbehov

Trappens første nivå forteller at det må foreligge et lærings- og øvingsbehov i bunn når man skal holde på med øvelser. Dette får man ved å utarbeide læringsmål, og lage en øvelse som treffer disse. Videre må man sørge for at det foreligger en individuell forståelse. Her vil man kunne sende ut informasjon om læringsmål og teoretisk rammeverk på forhånd, som sørger for at individene forstår hvordan ting skal gjøres. Dette er viktig bakgrunnskunnskap for veien videre, nemlig å opparbeide seg forståelsen for å få ferdighetene til å utføre oppgavene (Sommer et al., 2020).

### 3.5.5 Individuell forståelse

Denne individuelle forståelsen vil foreligge på individnivå.

### 3.5.6 Individuelle ferdigheter

Under dette steget i trappetrinns modellen kombineres teori og kunnskap som bidrar til at de enkelte individers ferdigheter skal utvikles (Sommer et al., 2020). Dette kan eksempelvis være at politilederen utvikler sin kunnskap innenfor innsatsledelse ved at han leser seg opp på emnet. Det kan eksempelvis være en lederstil de ønsker å implementere hos innsatslederne.

Etter at man har fått den individuelle forståelsen, møtes man, og trener på ferdigheten med å innta denne lederstilen. Her kobles innlært teori med praktisk kunnskap, og fokuset vil stadig være på individnivået (Sommer et al., 2020).

### 3.5.7 Grupper/team

Det neste som gjøres er at man begynner å øve på et gitt scenario som en gruppe/team (Sommer et al., 2020). Dette forutsetter at deltakerne i øvelsen kan både det teoretiske og praktiske som dekkes av sine arbeidsoppgaver. Her øver man som gruppe i et team på en hendelse, hvorav medlemmene i gruppen får øvd på sine ansvarsområder under håndtering av eksempelvis en krise eller større hendelse (Sommer et al., 2020). Denne type øvelse vil ha et fokus på gruppe/teamferdigheter og felles kunnskap (Sommer et al., 2020).

### 3.5.8 Organisasjon/samvirke

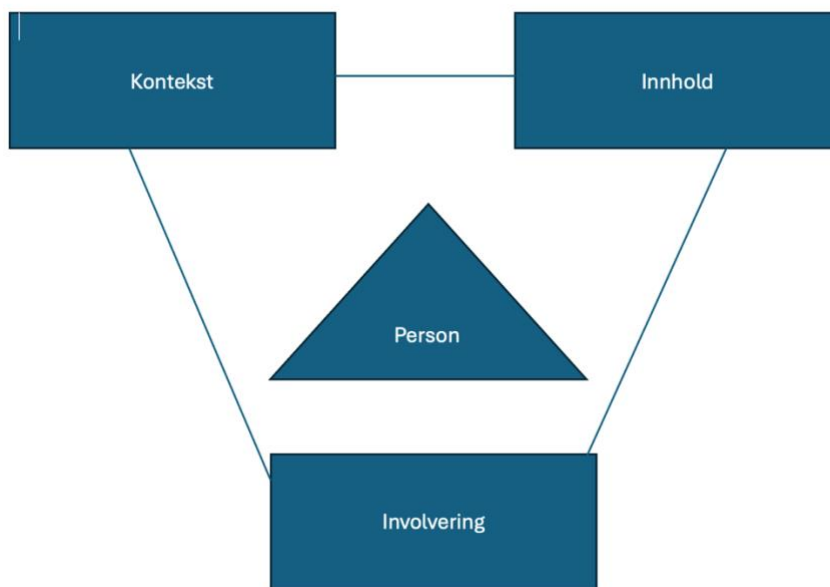
Øverst i trappen finner man organisasjon/samvirke (Sommer et al., 2020). Det er større øvelser man enten gjør som organisasjon eller sammen med andre aktører. I nødetatene er det vanlig at brann, helse og politi møtes til en fullskalaøvelse en gang i året, hvor alle får trent på sine ansvarsoppgaver. For at dette skal fungere etter beste praksis er det viktig at deltakerne har den individuelle forståelsen, individuelle ferdighetene og at man har trent sammen i gruppe/team (Sommer et al., 2020). Dette for at det ikke skal bli rot, og at øvelsen skal kunne gli smidig.

I forhold til læringstrappen, så vil heller ikke den være lik for alle. Det vil være individuelle forskjeller blant annet på hvilken stilling du innehar (Sommer et al., 2020). De øvelsene og ferdighetene en gruppe med innsatsledere skal trene på, vil kunne være annerledes enn en gruppe med politibetjenter på som jobber på patruljeseksjonen. Dette gjelder også hvis man bytter stilling til noe annet innad i organisasjonen, eksempelvis går fra patruljeseksjonen og inn på etterforskning. Da vil man gjerne starte på bunnen av læringstrappen igjen (Sommer et al., 2020).

### 3.5.9 Forutsetninger for læring

En øvelse gir ikke automatisk læring til deltakerne, og det er ingen forutsetning at hvis man arrangerer en diskusjonsbasert øvelse, herunder tabletop, vil det kunne påvirke den operative ytelsen til en av deltakerne i en krisesituasjon. Det foreligger flere forutsetninger for at

deltakerne i en øvelse skal sitte igjen med læring. En av forutsetning for at et individ skal lære er at de ønsker å lære og er åpne for det (Sommer et al., 2020). Læringen er en kontinuerlig og dynamisk prosess hvor man får nye kunnskaper og ferdigheter, samtidig som man bygger på de eksisterende erfaringene og kunnskapene man allerede har. For å forstå hva som skal til for at en deltaker skal få et læringsutbytte har vi valgt å ta utgangspunkt i Sommer 2020 sin modell for individuell beredskapslæring. Vi har valgt å ha fokus på person, innhold, involvering og kontekst.



Figur: 7. Individuell beredskapslæring.

### 3.5.10 Personen, innhold, involvering og kontekst

For at en deltaker skal kunne sitte igjen med et læringsutbytte fra en øvelse er det viktig at de ønsker å øve og er motivert for det (Sommer et al., 2020). Andre faktorer som spiller inn vil være innholdet i øvelsen, konteksten og hvorvidt deltakerne er involvert i øvelsen. Innholdet i øvelsen er viktig for læring. Øvelsen må inneholde noe som bidrar til at deltakerne kan tilegne seg ferdigheter eller kunnskaper. I en diskusjonsbasert øvelse vil det være lurt å fastsette noen læringsmål for øvelsen, slik at man vet at innholdet treffer deltakerne og som bidrar til at de får noen knagger å henge læringen på. Dette også opp mot at man trener på reelle oppdrag og situasjoner som deltakerne kan stå ovenfor. Det at deltakerne involverer seg i øvelsen vil også ha betydning for om de sitter igjen med læring i etterkant (Sommer et al., 2020). Videre er det konteksten øvelsen skjer i, læringsmiljøet. Forholdet mellom deltakerne som deltar i øvelsen

vil kunne være avgjørende for om læring oppstår (Eraut, 2004). Eksempelvis, hvis man skal ha en diskusjonsbasert øvelse, herunder tabletop, sammen med deltakere du ikke har et forhold til og gjerne ikke kjenner, er det ikke sikkert at alle deltakerne tørr å si hva de mener. Her kan man gå glipp av viktig læring og gode poenger fra andre deltakere som kanskje unnviker å si deres forslag eller unngår og si at de er uenig i løsningsforslag.

Med andre ord kan man si at de tre elementene: innhold, involvering og kontekst er særdeles viktig for at god læring skal finne sted. Gibbs læringsteori fra 1992 støtter opp om teorien til Sommer, og understreker viktigheten av å skape et miljø der studentene ikke bare ønsker å lære, men også forstår at de lærer (Gibbs, 1992). I følge denne teorien er aktiv deltakelse fra studentene essensiell for effektiv læring. Dette innebærer ikke bare å lytte passivt, men også delta aktivt i undervisningen gjennom diskusjon, refleksjon og praktisk anvendelse av kunnskapen man lærer (Gibbs, 1992).

Videre legger Gibbs vekt på betydningen av diskusjon i en læringsprosess. Gjennom diskusjon kan man utforske ulike perspektiver, dele erfaringer og konstruere ny kunnskap i samarbeid med hverandre. Dette fremmer dypere forståelse og refleksjon over emnet som skal læres (Gibbs, 1992).

En annen viktig faktor i følge Gibbs er å bygge på et solid kunnskapsgrunnlag. Dette innebærer å sikre at de som studerer har nødvendig bakgrunnskunnskap og forståelse før de går videre til mer komplekse emner og oppgaver (Gibbs, 1992).

I en diskusjonsbasert øvelse vil det være viktig at innholdet i øvelsen er definert på forhånd, og at deltakerne som skal delta i den er engasjerte og ønsker å lære. De må se at innholdet passer dem, og at det er noe å lære i den aktuelle øvelsen. Videre er det viktig at det er en god kontekst, herunder et godt læringsmiljø hvorav deltakerne kjenner hverandre, gir hverandre gode tilbakemeldinger og at takhøyden er stor.

### 3.5.11 Refleksjon etter læring

Refleksjon er en essensiell prosess der deltakerne vurderer sammenhengen mellom deres handlinger og påfølgende konsekvenser. Man kan si at refleksjon innebærer en bevissthet om hvordan ens handlinger påvirker omgivelsene og andre individer (Wahlgren et al., 2002). Refleksjon bidrar til at man gjennomlever erfaringer, vurderer dem og evaluerer dem. En slik



prosess kjennetegnes ved at du går tilbake til hendelsen/erfaringen, blir oppmerksom på hva som skjedde og evaluerer hendelsen/erfaringen på nytt (Filstad 2016). Eksempelvis kan dette være en deltaker som deltar i en diskusjonsbasert øvelse, og øvelsen ender med en løsning vedkommende er særdeles uenig i. Deltakeren kommer hjem og får tid til å tenke tilbake til øvelsen, blir oppmerksom på hva som skjedde og evaluerer det på nytt og kommer kanskje frem til at den løsningen som ble skissert ikke var så dum allikevel.

Refleksjon er viktig og nødvendig for at en person skal lære (Boud et al., 2006). I en øvelsessituasjon vil man reflektere over vurderinger, beslutninger og tiltakene som ble gjort ut ifra de vurderingene og beslutningene som ble tatt (Sommer et al., 2020). Hvis man skal lære av refleksjonen under øvelser er det viktig at man ikke reflekterer over kun hva som skjedde, men at man også reflekterer over hvorfor man gjorde som man gjorde. Det er når man reflekterer over hvorfor, at deltakerne kan forstå betydningen av tankemåter og handlinger (Sommer et al., 2020). Man kan knytte refleksjon opp imot figuren som er illustrert over. Dette ved at man vil reflektere over innholdet i øvelsen. Kontekst/læringsmiljø vil være avgjørende for om det i det hele tatt er mulig å reflektere. Deltakerens engasjement vil være avgjørende for om de faktisk vil reflektere eller ikke (Sommer et al., 2020).

## 3.6 Oppsummering

Under kommer en oppsummering av teorikapitlet. Vi har valgt å oppsummere dem under forskningsspørsmålene vi har, som igjen vil være med på å svare på oppgavens problemstilling.

### 3.6.1 Kan diskusjonsbaserte øvelser bidra til å forbedre kriselederens evne til å ta kloke og raske beslutninger når tiden er begrenset i kritiske situasjoner?

Teorien bak krisehåndtering understreker viktige elementer som karakteriserer kriser, inkludert uventede hendelser, manglende kontroll, usikkerheten og involvering av ulike aktører. Øvelser, blant annet diskusjonsbaserte øvelser, gir kriselederne mulighet til å utvikle nødvendig ferdigheter og kompetanse.

Gjennom å fokusere på læringsmål i de diskusjonsbaserte øvelsene som nevnt over vil det kunne bidra til å styrke kriseleders evne til å håndtere komplekse situasjoner. Ved å delta i slike øvelser lærer kriselederen å raskt kunne analysere og forstå situasjoner, fordele ansvar og oppgaver på en effektiv måte, samarbeide, ta beslutninger under tidspress samt kommunisere klart med øvrige mannskaper.

Beslutningstaking i kriser, som vi diskuterte under modeller som to systems modellen (Kahneman, 2012) og RPD modellen (Klein, 1989), understreker viktigheten av erfaringsbasert og intuitiv beslutningstaking i pressede situasjoner. Gjennom øvelser, herunder diskusjonsbaserte øvelser skapes en læringsplattform der kriselederne kan forbedre sine evner til å håndtere kriser, fremme samarbeid og styrke beslutningstakingsevnen. Dette igjen, forbereder den enkelte på å respondere effektivt når de står ovenfor virkelige kritiske situasjoner, der tiden er begrenset, det foreligger stor usikkerhet og beslutninger er avgjørende.

Samtidig er det viktig å erkjenne at diskusjonsbaserte øvelser alene kanskje ikke er tilstrekkelig for å sikre effektiv krisehåndtering, men er et godt supplement i tillegg til andre øvelser.

### 3.6.2 Kan diskusjonsbaserte øvelser styrke kriselederens evne til å opprettholde effektiv kommunikasjon og samarbeid innenfor og utenfor organisasjonen under kriser?

Diskusjonsbaserte øvelser kan ansees som en øvelsesplattform som kan styrke kriselederens evne til effektiv kommunikasjon og samarbeid. Teorien viser at operative team, når de har felles mentale modeller, kan håndtere krevende situasjoner bedre. Kommunikasjon, spesielt gjennom closed loop communication, er en nøkkel for å redusere feil og sikre felles forståelse. «The Big 5» innenfor teamarbeid, bidrar til å forbedre ytelsen (Salas et al., 2005).

Diskusjonsbaserte øvelser, ved å fremme disse prinsippene, gir kriseledere muligheten til å utvikle og opprettholde felles mentale modeller, god kommunikasjon og effektivt samarbeid. Dermed kan slike øvelser positivt påvirke kriselederens evne til å opprettholde effektiv kommunikasjon både internt i organisasjonen og eksternt under kriser.

### 3.6.3 Kan diskusjonsbaserte øvelser påvirke kriselederens evne til å håndtere og mestre stress under kritiske hendelser?

Stress, definert som påkjenning eller belastning, spiller en vesentlig rolle i operative yrker, og mannskapet kan oppleve stress som enten positivt eller negativt. Kognitiv atferdsteori om stress (CATS) gir innsikt i hvordan tidligere erfaringer påvirker stressaktivering og stressets påvirkning av helse (Urin & Eriksen, 2010). CATS konseptualiserer stress gjennom stimuli, kognitiv vurdering, stressreaksjon og subjektiv oppfattelse.

Operative mannskaper er utsatt for stress, og individuelle forskjeller i stressoppfatning kan påvirke ytelse. Yerkes-Dodson-loven antyder at moderat aktivering kan forbedre prestasjon, men for lav eller høy aktivering kan redusere ytelsen (Yerkes, 1918). Evnen til å håndtere stress er avgjørende for operative mannskaper, og etablering av robuste og utholdende team er nødvendig.

Diskusjonsbaserte øvelser kan påvirke kriselederens evne til å håndtere stress ved at man trener regelmessig, inkludert i perioder med lav stressbelastning. Dette kan bidra til at kriselederne utvikler og styrker sine stressmestringsstrategier.

### 3.6.4 Kan diskusjonsbaserte øvelser bidra til økt læring og refleksjon?

Gjennom deltakelse i diskusjonsbaserte øvelser får enkeltpersoner muligheten til å praktisere ferdigheter, kunnskaper og reflektere over komplekse scenarier. Diskusjoner i gruppesammenhenger gir som for å utforske perspektiver, lære av andres erfaringer og utvikle en dypere forståelse og refleksjon over emnet som skal læres. Gjennom diskusjon kan deltakerne også evaluere sine egne handlinger og vurderinger i lys av andres perspektiver og argumenter.

Videre kan diskusjonsbaserte øvelser bidra til å bygge et fellesskap av læring, der deltakerne oppmuntrer og støtter hverandre i sin læringsprosess. Dette skaper et positivt læringsmiljø som kan motivere deltakerne til å engasjere seg mer aktivt og reflektere mer dyptgående over emnet som diskuteres.

Læringstrappen gir en innsikt i hvordan individuell læring kan skje gjennom øvelser. Øvelser som adresserer individuelle forståelser og ferdigheter, samt muliggjør samarbeid i gruppe- og teamkontekster, skaper en base for organisatorisk læring. Diskusjonsbaserte øvelser kan være en effektiv øvelse for å styrke individuell læring og fremme refleksjon, noe som i sin tur kan bidra til organisatorisk læring når disse individene samhandler som en del av et større team eller organisasjon.

## 4.0 METODE

I det kommende kapitlet skal vi presentere vårt valg av metode og forskningsdesign. Vi vil gjøre rede for hvordan vi har gått frem for å velge ut våre deltakere samt hvordan vi har lagd intervjuguiden vår. Vi har valgt å referere til de som har deltatt i vår studie som deltakere, da dette signaliserer en mer aktiv form av det å være med i en studie og svare på spørsmål (Morse, 1991). I dette kapitlet vil vi også gå igjennom oppgavens reliabilitet og validitet. Helt til slutt vil vi belyse hva slags utfordringer vi har hatt underveis i forhold til valg av informanter, gjennomføring av intervjuer, valgt metode og utforming av oppgaven.

### 4.1 Forskningsmetode

Det finnes to måter å samle inn data på, kvantitativ og kvalitativ metode. Innenfor den kvalitative metoden ønsker man å gå i dybden for å få svar på hvordan og hvorfor, imens man innenfor det kvantitative gjerne får mer bredde, og svar på hvor ofte og hvor mange (Oppen et al., 2019). Man har gjerne mindre deltakere ved bruk av kvalitativ metode, imens man med kvantitativ bruker en spørreundersøkelse og når ut til flere.

I denne masteroppgaven er det brukt en kvalitativ tilnærming. Vi har valgt kvalitativ metode fordi vi ønsker å få dybdeforståelse av den valgte problemstilling. Vi ønsker å se hvordan diskusjonsbaserte øvelser påvirker den operative ytelse i krisesituasjoner på en måte som gir rike og kontekstuelle innsikter. Videre er det et komplekst fenomen, og kvalitativ forskning lar oss utforske kompleksiteten og tar hensyn til kontekstuelle faktorer som kan påvirke den operative ytelsen på en måte som kvantitativ forskning ikke fanger opp. Videre gir kvalitativ forskning oss en mulighet til å være fleksible til å tilpasse oss endringer dersom de skulle oppstå, dette blant annet ved at det kan komme opp nye temaer eller aspekter under intervjuene. Vi får også muligheten til å bruke god tid med hver informant.

Hvis vi hadde valgt kvantitativ metode, ville vi gjerne nådd bredere ut til flere personer. Til gjengjeld ville informasjonen fra hver enkelt informant vært mer begrenset enn ved et intervju. Grunnen til at vi har valgt nettopp kvalitativ metode, er for å få gå i dybden med hver informant og få høre om hver informants erfaringer og kunnskaper rundt diskusjonsbaserte øvelser. Informantene kan sitte med forskjellige erfaringer om diskusjonsbaserte øvelser, og

kvalitativ metode lar oss følge opp dette på en annen måte. Vi kan stille ekstra spørsmål og følge opp spennende moment vi ønsker å undersøke nærmere. I et kvantitativt intervju ville dette blitt mer generelt.

## 4. 2 Adgang til data

Vi fant tidlig ut at vi ønsket å skrive om politiet, dette av den grunn at vi begge to har mye erfaring fra politietaten og vi synes tema vi ønsker å forske på er spennende, og treffer politiet godt.

Før vi startet med oppgaven, kontaktet vi HR-sjefen i Sør-Vest politidistrikt for å spørre om tillatelse til å skrive en masteroppgave om politiet. Vi sendte med prosjektskisse som ga en forklaring på hvordan vi ønsket å gå frem. HR-sjefen snakket med politimesteren i Sør-Vest politidistrikt, og de var enige om at vi skulle få lov til å skrive om emnet. Vi la samtidig frem at alle informanter vi bruker i oppgaven vår skal bli anonymiserte, og at vi selvfølgelig ikke skal bruke taushetsbelagt informasjon i oppgaven vår.

## 4. 3 Forforståelse

Forforståelse refererer til de eksisterende oppfatningene du bringer med deg når man går i gang med å tolke materialet (Olsvik, 2013). Alle individer har en forforståelse på bakgrunn av at vi tolker det som skjer i omgivelsene rundt oss. Forforståelsen er med når vi tar beslutninger med tanke på hva vi både ser og opplever. Vi har vært bevisst på at vi har begge to en forforståelse, og at denne vil prege vår oppgave.

Vi tenker at forforståelse kan påvirke oppgaven man skal skrive både positivt og negativt. På den positive siden har forforståelsen vår bidratt til å forme oppgaven og problemstillingen. Vi begge interesserer oss for øving og trening og hvordan det påvirker beslutningstaking. Det har bidratt til at vi skriver om noe vi virkelig interesserer oss for, og holder oss ekstra motivert.

I forhold til den andre siden har vi snakket om vår forforståelse om temaet øving og trening i politiet ved flere anledninger både før og under oppgaveskriving. Med dette har vi forsøkt å være bevisst og kritiske til vår egen forforståelse. Vi har begge to lengre erfaring i politiet, og vil selvsagt sitte med meninger om hva øvelse og trening kan bidra til. Med dette i ryggsekken

har vi forsøkt å holde oss så objektive som mulig gjennom hele oppgaven, i alt fra hvordan vi har utformet intervjuene, holdt intervjuene og skriveingen. Vi har begge to vært bevisst på at når man kjenner til noe fra før, kan man fort lete etter ting som bekrefter det vi allerede vet, slik at vi unngår å gå inn i en bekreftelsesfelle.

#### 4.4 Semi- strukturert dybdeintervju

I kvalitativ metode finnes det tre forskjellige tilnærminger, man har intervju, observasjon og dokumentanalyse (Oppen et al 2019). Innenfor intervju har man ustrukturert, semistrukturert og strukturert intervju (Johannessen et al., 2015). I vårt forskningsprosjekt har vi valgt å gjennomføre intervju, herunder semi- strukturerte intervjuer. Det som kjennetegner et semistrukturert intervju er at man intervjuguiden som et overordnet utgangspunkt, men spørsmål, tema og rekkefølge kan variere, samt at man kan stille spørsmål utover intervjuguiden (Johannessen et al., 2015). Vi har valgt å lage en overordnet intervjuguide. Ved å ha denne tilnærmingen har det gitt oss rom til å følge opp aktuelle temaer som har kommet frem under intervjuene. Erfaringene til deltakerne våre har vært forskjellige, og denne formen har gitt oss en unik mulighet i å gå i dybden og følge opp nye temaer som har kommet underveis. Vi kunne gått glipp av mye spennende informasjon hvis vi ikke hadde valgt et semi-strukturert intervju.

I studiet vårt har vi valgt å intervju 10 deltakere etter samråd med veileder og hans anbefalinger. Som nevnt over valgte vi intervju for å skaffe oss mer dybdesvar fra deltakerne. Vi valgte også denne formen for å komme mer nær deltakerne våre.

#### 4.5 Gjennomføring av intervjuene

Gjennomføringen av intervjuene tok intervjuguiden som et overordnet utgangspunkt.

Vi sitter begge igjen med en erfaring om at det var godt å ha med intervjuguiden, slik at vi fikk kontrollert at vi kom innom de temaene vi skulle dekke. Flere av deltakerne dekket flere spørsmål i sine svar, men da kunne vi enkelt krysse av de temaene vi var innom.

Ut over dette var det noen av intervjuene som intervjuguiden ble brukt mer enn andre, ut ifra at det var blandet erfaring hos deltakerne vedrørende diskusjonsbaserte øvelser. Alt i alt, synes vi at intervjuguiden traff godt, og den dannet et godt utgangspunkt for noen fine intervjuer.

Intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplass. Det ble avtalt på forhånd når vi skulle møte deltakerne. De fleste deltakerne deltok på intervjuene når de var på arbeid, og ethvert intervju tok cirka 1-2 timer. Ettersom deltakerne har en nøkkelfunksjon i politiets travle hverdag, ble det avklart på forhånd av hvert intervju, at måtte de gå, så var det bare å gi beskjed om det. Ingen av deltakerne måtte gå underveis, og intervjuene ble gjennomført i sin helhet.

Alle intervjuene ble tatt opp på lyd på telefon, samtlige deltakere godkjente dette. De ble fortalt at det tas opp på lyd slik at vi får transkribert intervjuet i etterkant, men samtidig at det er etterprøvbart. Vi fortalte at lydfilene ville bli lagret på en datamaskin med låsekode.

## 4.6 Valg av deltakere

I startfasen av intervjuene våre, hadde vi tenkt til å intervju 10 informanter fra det operasjonelle nivået, både stab og operasjonsledere. Vi ønsket at informantene skulle ha erfaring med diskusjonsbaserte øvelser og håndtering av kriser/større uønskede hendelser. Dette visste seg og skulle bli utfordrende, da vi ikke fikk tak i nok informanter ved å gjøre det på denne måten. Vi satt oss ned og hadde en samtale om veien videre, og bestemte oss for å åpne utvalget vårt litt mer opp ved å ta med det øverste taktiske nivået i politiet, innsatsledere. Vi vet begge at innsatsledere trener mye, og er med når de viktige beslutningene skal tas, enten det er ute på oppdrag eller inne.

Nå i etterkant, synes vi at dette var en klok avgjørelse, og bidro til enda mer bredde i oppgaven vår.

## 4.7 Validitet og reliabilitet – generalisering

### 4.7.1 Validitet

I vår masteroppgave har vi tilstrebet at oppgaven vår skal være valid og reliabel. Det førstnevnte går ut på at man måler det man har som formål å måle. For å måle validitet, bruker man begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet (Johannessen et al., 2015).



Begrepet validitet går ut på om den dataen vi samler inn i oppgaven presenterer det fenomenet vi undersøker (Johannessen et al., 2015). Det finnes flere former som måler validitet nemlig begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet. Begrepsvaliditet går ut på at dataene våre faktisk måler det fenomenet vi ønsker å undersøke. Videre har vi intern validitet som sørger for at vi har dekning for det vi konkluderer med i masteroppgaven. Sist er det ytre validitet, som går ut på om vår undersøkelse av fenomenet kan overføres til andre utvalg og situasjoner.

Det vi har ønsket å måle (begrepsvaliditet) i vår oppgave, har vært om diskusjonsbaserte øvelser kan bidra til bedre beslutninger under kriser. For å sikre oss en indre validitet har vi transkribert intervjuene ordrett, vi har også sikret oss at informantene har forstått spørsmålene under intervjuprosessen, og stilt spørsmål om vi har i tvil på hva den enkelte informanten har ment. Sistnevnte har vært for å forebygge misforståelser og feilsitteringer i oppgaven vår. Når det kommer til den ytre validiteten, tenker vi at den kan overføres til andre utvalg og situasjoner innad i politiet. Dette begrunner vi med utfordringene de skal håndtere i oppdrag og operasjoner, er like. På en annen side kan vi se utfordringer ved overføring på grunn av at noen politidistrikt setter av mye tid til trening for de har muligheter og ressurser til det, imens andre politidistrikt er i andre enden av skalaen. Vi vil si at det avhenger av hvilke politidistrikt som sammenlignes, lite distrikt versus et større distrikt.

Vi kan også se muligheten for at det er noe overføringsverdi til andre nødetater, men muligens ikke like mye som innad i politiet. Dette på grunn av at man bruker forskjellige innfallsvinkler til å møte kriser/større hendelser.

#### 4.7.2 Relabilitet

I forskningsprosessen spiller relabilitet en avgjørende rolle for å sikre pålitelighet og nøyaktighet i våre funn og konklusjoner. Relabilitet handler om hvor konsekvent og pålitelig våre målinger og observasjoner er over tid, og det utforsker hvor nøyaktig vi er ved innsamling, analyse og tolkning av data (Larsen, 2007; Johannessen et al., 2015).

En grundig tilnærming til å vurdere relabilitet inkluderer å utføre undersøkelser gjentatte ganger, eller ved å la andre forskere gjennomføre de samme undersøkelsene uavhengig av hverandre. Hvis resultatene forblir stabile og konsistente, styrker dette påliteligheten av vår forskning (Johannessen et al., 2015).

Selv om vi ikke har hatt muligheten til å gjenta datainnsamling i oppgaven vår, har vi likevel lagt til rette for en grundig og pålitelig forskningsprosess. Vi har nøye dokumentert vår metodiske tilnærming, inkludert utformingen av vår intervjuguide, basert på problemstilling og forskningsspørsmål. Denne systematiske tilnærmingen har bidratt til å sikre at vi har samlet relevante data som svarer på vårt forskningsspørsmål.

Videre har vi gjennomført intervjuene på en grundig måte, ved å stille oppklarende spørsmål, sikre forståelse blant deltakerne og benytte båndopptaker for å sikre nøyaktighet og pålitelighet i datagjengivelsene. Alle intervjuopptak er nøye lagret på en sikret datamaskin, noe som muliggjør etterprøving og revisjon av våre funn.

En av utfordringene vi har hatt underveis, er begrensningene i deltakernes erfaring med diskusjonsbaserte øvelser. Dette kan ha påvirket kvaliteten på informasjonen vi har samlet inn, da noen av deltakerne kan ha basert svar på antakelser istedenfor faktisk erfaring. Dette understreker viktigheten av å vurdere og kritisk vurdere deltakernes bakgrunn og erfaring i forskningen.

Videre erkjenner vi behovet for å forbedre formuleringen av spørsmålene i intervjuguiden for å unngå og påvirke deltakernes svar i en bestemt retning. Dette vil bidra til å sikre objektivitet og nøyaktighet i datainnsamlingen.

Samlet sett har vår forskningsprosess vært preget av grundighet, systematikk og en bevissthet om å sikre pålitelig og nøyaktigheten av våre funn. Selv om vi møtte noen utfordringer underveis, har arbeidet aktivt for å håndtere disse og sikre at vår forskning står på et solid og pålitelig grunnlag.

## 4.8 Etske hensyn i forhold til informanter

Når man skal gjennomføre en undersøkelse er det flere hensyn man må ta med tanke på deltakerne i en undersøkelse. Man må ta etske hensyn gjennom hele undersøkelsene. I startfasen av intervjuet må det foreligge et informert samtykke (Oppen et al., 2019). Dette har vi gjort ved at vi har informert om undersøkelsen da vi spurte de enkelte deltakerne om de ønsket å stille inn til et intervju, samt at de fikk utdelt et skriv før vi startet intervjuet. I skrevet

fikk de informasjon om formålet med undersøkelsen vår og bruk av resultatet (Oppen et al., 2019). Videre fikk hver deltaker vite at det var helt frivillig å delta og at de kunne trekke seg når de ville, både før, under og etter intervjuet. Vi informerte også om at vi tok opp intervjuet på lyd, og at det ville bli transkribert. Vi har transkribert alle intervjuene, for at vi skal sitere deltakerne og bruke informasjonen de kommer med på en helt korrekt måte. Alle deltakerne synes det var spennende å få delta, og et tema som var svært interessant for de aller fleste.

Videre skal man ta hensyn til konfidensialitet i forhold til deltakeren (Oppen et al., 2019). Det betyr at de skal loves full anonymitet, og det de sier ikke skal kunne bli sporet tilbake til dem. Innenfor dette informerte vi deltakerne både før de takket ja, og før selve intervjuet startet. Under skrivingen av empiri og drøftelse har vi hatt et stort fokus på dette, og heller utelatt poeng, hvis de skulle kunne spores tilbake til en av deltakerne våre.

Aller sist, må man gå inn på konsekvenser ved å delta i undersøkelsen. Det kan hende at å delta i en undersøkelse vil skape konsekvenser. Dette kan være konsekvenser for deltakerens privatliv eller jobbsituasjon med mer (Oppen et al., 2019).

#### 4.9 Etske utfordringer med undersøkelsen

Vi har valgt å skrive om politiet, som er og har vært begge sin arbeidsgiver. Som vi nevnte i forforståelsen så har vi god kjennskap til politietaten, og menneskene som jobber der. Ved å skrive om noe som er kjent, vil man lettere kunne få tilgang til informanter og caser enn hvis vi skulle skrevet om en annen organisasjon (Oppen et al., 2019). Videre kjenner vi også til kulturen, og fant fort noe vi tenker er både aktuelt og spennende innad i organisasjonen.

På den andre siden vil det også kunne foreligge etske utfordringer ved å gjennomføre undersøkelse av egen organisasjon. Det kan være vanskelig å holde et kritisk blick til noe du kjenner til fra før, og man kan oppleves som partisk (Oppen et al., 2019). Som nevnt under «forforståelse», har vi jobbet lenge i politiet begge to, og har derfor mye kjennskap og meninger om treningen. For å opprettholde et kritisk blick og upartiskhet, har vi forsøkt å snakke sammen om funnene og måten vi har skrevet det på. Vi har sett nøye igjennom det begge har skrevet, slik at det vi har skrevet har blitt så objektivt som mulig.

## 4.10 Oppsummering

I dette kapitlet har vi presentert vårt valg av metode og forskningsdesign. Vi har beskrevet hvordan vi har gått frem for å velge deltakere og utarbeidet intervjuguiden. Vår tilnærming har vært kvalitativ, da vi ønsker å oppnå dybdeforståelse av den utvalgte problemstillingen. Kvalitativ forskning gir oss muligheten til å forstå kompleksiteten og ta hensyn til kontekstuelle faktorer som kvantitativ forskning ikke fanger opp.

Vi har gjennomført semi- strukturerte dybdeintervjuer med 10 deltakere for å få rike og kontekstuelle innsikter. Gjennom hele prosessen har vi vært opptatt av validitet relabilitet. Vi har jobbet grundig med innsamling og analyse av data for å sikre pålitelige funn og målinger. Etske hensyn har vært i fokus og deltakernes informerte samtykke og anonymitet er ivaretatt.

Selv om vi har støtt på noen utfordringer, som begrenset erfaring blant informanter og potensiell påvirkning av vår egen forforståelse, mener vi at vår tilnærming har gitt verdifulle perspektiver. Vi erkjenner at valget av politiet som studieobjekt, vår egen arbeidsgiver, kan by på etiske utfordringer. Likevel har vi strebet etter objektivitet og kritisk refleksjon under hele forskningsprosessen.

Vår masteroppgave har som mål å bidra med innsikt i hvordan diskusjonsbaserte øvelser påvirker beslutningsprosesser under kriser og større hendelser. Vi håper at vårt arbeid kan være til nytte både for forskningsmiljøet og praktikere innen beredskap og krisehåndtering.

## 5.0 Resultater og diskusjon

I det følgende kapitlet skal vi presentere våre analytiske funn fra undersøkelsene våre og diskutere dette opp mot teori. Vår problemstilling spør om: Kan diskusjonsbaserte øvelser på operasjonelt og øverste taktisk nivå påvirke den operative ytelsen i krisesituasjoner? Som et hjelpemiddel til å svare på denne, har vi som nevnt tidligere i oppgaven valgt oss ut fire forskningsspørsmål. I dette kapitlet vil analysen av funnene og diskusjonen sorteres under de fire forskningsspørsmålene. Under hvert forskningsspørsmål vil det komme en deloppsummering, som gir grunnlaget for den helhetlige oppsummeringen til slutt. Årsaken til at vi ønsker å gjøre dette, er for å få det oversiktlig både for oss selv og leser.

Det første vi spurte våre deltakere om var deres kjennskap til diskusjonsbaserte øvelser. Vi forklarte hva som lå i begrepet, og samtlige kjente til alle former for diskusjonsbaserte øvelser. Riktignok var det variasjon i hvor mye hver enkelt av de har anledning til å sette av tid til trening, og hvor mye de trener diskusjonsbasert. Den ene gruppen vi intervjuet, innsatslederne, har mye og god erfaring med det, imens vi opplevde at operasjonssentralen har god erfaring med det, men har ikke tid til den type treningen grunnet ressursituasjon.

Når vi siterer direkte fra deltakerne våre, vil det komme frem hvilken deltaker og sitatet vil skrives i kursiv.

### 5.1 Kan diskusjonsbaserte øvelser bidra til å forbedre kriselederens evne til å ta kloke og raske beslutninger når tiden er begrenset i kritiske situasjoner?

Under dette forskningsspørsmålet har vi valgt å dele inn svarene fra deltakerne våre under overskriftene; situasjonsforståelse, beslutninger og beslutningsfeller for en best mulig oversikt. Situasjonsbevissthet og beslutninger henger tett sammen, da man er avhengig av en god situasjonsbevissthet for å kunne fatte raske og gode beslutninger (Eid & Johnsen, 2020).

### 5.1.1 Situasjonsbevissthet

Under spørsmålet om hvordan diskusjonsbaserte øvelser innvirker på den enkeltes ferdigheter til å forstå hvordan kritiske faktorer henger sammen under et oppdrag, kommer det frem at ved å øve diskusjonsbasert vil deltakerne kunne tidligere oppfatte og tolke situasjoner de møter i oppdrag/operasjoner. Ved og tidligere oppfatte og tolke situasjoner, vil man også kunne ta nødvendige og gode beslutninger på et tidlig tidspunkt. Dette kan man se i sammenheng med situasjonsbevissthet, ved at du får oversikt over situasjonen du står i, danner deg et helhetlig bilde og bruker dette bilde til å se hvordan situasjonen kan utvikle seg (Endsley, 1995). Flere av deltakerne sier at dette kan bidra til at de setter de rette ressursene på rett sted eller stille opp patruljebiler på den ene måten. Dette kan komme av erfaringer du selv har erfart deg fra oppdrag eller lære av andres erfaringer gjennom diskusjonsbaserte øvelser. Dette kan også sees i sammenheng med Klein (1989) sin RPD modell, hvorpå man klarer å fatte beslutning og fordele ressurser tidlig basert på erfaringer man har tilegnet seg, som kan bidra til at en krise ikke eskalerer og blir til en virkelig krise. Dette understreker viktigheten av slike øvelser i å utvikle kriselederens situasjonsbevissthet og evne til å fatte raske og kloke beslutninger når tiden er begrenset i kritiske situasjoner.

Deltaker 2 forklarer det slik:

*Tilbake til spørsmålet, for å få sansene for at det skal ha noen betydning for forståelsen for de beslutningene du skal ta i fremtid, må du få de en plass. Enten må du jobbe i 30 år og håpe at du opplever alt, ellers må du få det av andre. Det å få det av andre krever to parter i kommunikasjon, det krever nemlig han som kommuniserer de opplevelsene han hadde, han må være veldig ærlig og god til å forklare hvor tøft det var og hvordan han fikk den informasjonen han fikk. Slik at vedkommende som trener på tabletop, kan få noen forankringer. Når han får de samme sansene kan han forhåpentligvis få en rett situasjonsforståelse tidligere for å så ta beslutninger som kan positivt/negativt gjøre noe med en krise.*

Deltaker 6 sier: *Det å høre eksempler hjelper jo på når man selv står oppi det og forstår hva er det som skjer.* Dette speiler deltakernes utsagn, de er enige om at hvis man trener og øver mye, vil man kunne plukke opp mønstre tidligere ved at man kjenner igjen noe. Deltaker 2 og 6 fremhever viktigheten av erfaringsdeling og hvordan dette kan bidra til å forankre situasjonsforståelsen. Diskusjonsbaserte øvelser gir deltakerne muligheten til å utforske ulike scenarier og diskutere potensielle løsninger, noe som kan fremme en dypere forståelse av en situasjon.

Som nevnt handler situasjonsbevissthet om en klar forståelse av omgivelsene og hvordan situasjonen kan utvikle seg. En situasjonsbevissthet vil også kunne gi lederen mulighet til å handle raskt og presist når tiden er begrenset. Gjennom diskusjonsbaserte øvelser kan kriselederen utvikle evnen til å raskt identifisere kritiske faktorer som kan påvirke situasjonen. Dette kan inkludere å raskt identifisere kritiske faktor, vurdere tilgjengelige ressurser og forutse hvordan situasjonen vil utvikle seg videre. Hvis man har snakket om det under eksempelvis en tabletop, vil man gjerne raskt kunne kjenne igjen situasjonen, og identifisere hvilke ressurser som er mest nødvendige og prioriterte i den gitte situasjonen. Samtidig må man være bevisst på at det kan forekomme mangel på realisme i øvelsen, som kan bidra til at man har øvd på noe annet enn det man vil oppleve i en reell situasjon. Dette kommer vi tilbake til under «beslutninger».

Deltaker 5 enige med de andre deltakerne over, ved at man trekker med seg erfaringer som bidrar til at du kan tolke og forstå hendelsene tidligere. Riktignok påpeker han en utfordring ved det å gjenkjenne mønstre, nemlig beslutningsfellen. Dette ved at du tror at noe som kan skje har skjedd tidligere. Deltaker 5 sier: *utfordringen med det er beslutningsfellen ved at du tror at noe som kan skje, har skjedd tidligere.* Dette understreker behovet for å være bevisst på egne erfaringer og hvordan de kan påvirke beslutningsprosessen. For å unngå at situasjonen leder deg inn i beslutningsfellen, er det viktig å ha fokus på dette under trening og øvelse. Dette kan være et fokusområde når man har en diskusjonsbasert øvelse, og da kan fokuset være å identifisere og håndtere beslutningfeller. Man kan gjennomgå oppdrag som andre har vært på, og reflektere om avgjørelsene som ble tatt, bar preg av å ha gått i beslutningfeller, eller snakke om hvordan det kunne endt i en beslutningsfelle. Men igjen, så må man være observant på at den diskusjonsbaserte øvelsen kan mangle realisme og stressaspektet, som gjerne er to viktige faktorer å få med for å kunne trene på beslutningfeller, da de gjerne oppstår i et miljø med dårlig tid. Mangelen på tilstrekkelig stress i diskusjonsbaserte øvelser kan føre til at deltakerne tar beslutninger basert på en feil oppfatning av situasjonen, noe som øker risikoen for beslutningfeller.

Videre i spørsmålene rundt situasjonsbevissthet undersøkte vi påregnelig utfall. Bakken og Haerem (2020) forklarer også det samme som deltakerne våre kom frem til når de snakker om krise. De mener at hvis man trener og øver mye, vil man kunne kjenne igjen mønstre for deretter å sette i verk tiltak på et tidlig stadium slik at krisen ikke eskaleres ytterligere.

Der sier deltaker 8:

*Det handler om å fylle opp ryggsekken med beste praksis. Så har man gjerne, med engang en egen løsning, ser jeg for meg at dette er løsningen, så lytter man på de andre, så vil det med stor sannsynlighet være mange forskjellige løsninger.*

Vi tolker det her som at deltaker 8 snakker om erfaring og erfaringsoverføring, og hvis vi ser på hva deltaker 4 mener, så nevner vedkommende at det at du hører hva andre erfarer, vil bidra til at du får med deg erfaringer du kan bruke selv.

Deltaker 4 sa:

*Det er jo erfaringsoverføring jeg først og fremst tenker på, det å høre på at andre går igjennom, for eksempel Ingstad, gjør at du får noe i ryggsekken din, du får en knagg til å henge ting på. Det kan gjøre at et oppdrag enten går bra eller dårlig.*

Med andre ord er deltaker 8 og deltaker 4 fremhever viktigheten av erfaringsoverføring og hvordan diskusjonsbaserte øvelser kan bidra til å fylle opp kriselederens «erfaringsryggsekk» med beste praksis. Dette peker på at slike øvelser ikke nødvendigvis bare gir en teoretisk forståelse, men også praktisk innsikt som kan være avgjørende i en krisesituasjon. Det vil kunne gi kriselederen et bredere perspektiv og lære av andres suksesser og feil. Imidlertid er det viktig å erkjenne at erfaringsoverføringen ikke er uten utfordringer. Det kan være vanskelig å sikre at relevant kunnskap og erfaringer blir effektivt formidlet og internalisert av alle deltakerne i diskusjonsbaserte øvelser. Noen ganger kan individuelle bias eller manglende evne til å sette seg inn i andres perspektiver begrense den faktiske nytten av erfaringsoverføringen. Derfor kan det være viktig å implementere effektive kommunikasjons- og tilbakemeldingsmekanismer for å sikre at kunnskapen blir forstått og integrert på en meningsfull måte. Man må også huske på at det kan være utfordrende å generalisere erfaringer fra en situasjon til en annen, spesielt hvis kontekst og betingelsene varierer betydelig. Dette innebærer at kriselederen må være i stand til å tilpasse og anvende lærdommen fra tidligere erfaringer på en fleksibel måte.

Deltaker 10 ser også en effekt av diskusjonsbaserte øvelser fordi du kan diskutere og se andre utviklinger som gir deg mer i erfaringsbanken når du står ute i et reelt oppdrag. Deltaker 10:

*Der tror jeg det er ganske god effekt i sånne øvelser, fordi at de øvelsene der gir mer enn reelle øvelser, et rom for å ta påregnelig utvikling, du trekker den kanskje litt lenger og du kan se flere scenarier og diskutere dem.*

Deltaker 10 ser også en utfordring med de diskusjonsbaserte øvelser:



*Det som du kanskje mangler i diskusjonsbaserte øvelser, diskusjoner og i sånne litt ufarlige øvelsessettinger er den stressfaktoren som kan påvirke din evne til persepsjon og det å oppdage disse kritiske faktorene. Den går man kanskje litt glipp av og høster ikke så stor erfaring med.*

Til tross for fordelene ved diskusjonsbaserte øvelser, påpeker deltaker 10 utfordringen med å gjenskape stressfaktorer som oppleves i reelle kriser. Dette understreker behovet for å supplere slike øvelser med realistiske øvelser som for eksempel «fullskala» for å forberede kriselederen på virkelige situasjoner. Stress blir omhandlet under forskningsspørsmålet om «stressmestring».

Ut fra vår tolkning vil deltakerne kunne fylle opp erfaringsbanken/ryggsekken med diskusjoner og andres løsninger, og dermed kunne dra nytte av dette ved en krisesituasjon. Andres erfaringer og løsninger kan bidra til at man som leder kjenner igjen mønstre i en potensiell krise på et tidligere stadium, og kan sette i verk tiltak. Samtidig sier noen av dem at det er vanskelig å oppnå en diskusjonsbasert øvelse som ligger på det samme stressnivået som de opplever ute, og dermed blir det vanskelig å øve på og oppdage de kritiske faktorene.

### 5.1.2 Beslutninger

Deltakerne våre er alle enige i at øving og trening, herunder diskusjonsbaserte øvelser kan bidra til å ta raske og kloke beslutninger i kritiske situasjoner. Denne oppfatningen stemmer godt overens med Klein (1989) sin teori om RPD modellen som skiller mellom det intuitive og analytiske stadiet av beslutningstakingen. Det intuitive baserer seg på gjenkjennelse basert på tidligere erfaringer, noe som understreker viktigheten av å utvikle en solid erfaringsbase for å kunne ta effektive beslutninger under press.

Samtlige av våre deltakere nevner dette under spørsmålene om beslutninger. Det de erfarer er at de eksempelvis sitter sammen i tabletop og diskuterer tenkte scenarier eller opplevde hendelser, og at deltakerne sitter igjen med nye erfaringer etter endt øvelse. Dette sier flere av dem at er verdifullt, for den dagen de står i en større hendelse som er ukjent, kan de bla tilbake igjen i erfaringsbanken. Deltaker 1 sier: *Ellers er beslutningene tatt på gjenkjennelse, det ser jeg ofte. Av og til har vi tiendeler på å ta avgjørelser på, og da er ofte gjenkjennelse, erfaring og kompetanse som legger beslutningsgrunnlaget for hva vi beslutter.* Dette samstemmer med hva deltaker 6 sier:

*Jo mer man drøfter og diskuterer seg igjennom enten konkrete oppdrag man har vært på eller tenkte scenarioer eller temaer, jo mer du snakker om det, jo mer fester seg i hjernen av teorier eller erfaring. Jeg tror det har en effekt når du står oppi det selv, at ting klikker litt på plass i hjernen og at du lettere vil oppfatte det.*

Alle deltakerne er mer eller mindre enige i at beslutninger kan tas bedre og raskere om du har øvd og diskutert, for dette er med på å bygge på erfaringsbanken til den enkelte. Deltakerne fremhever således betydningen av erfaring, kompetanse og gjenkjennelse i beslutningsprosessen, noe som styrkes av grundig forberedelse og refleksjon. Klein (1989) sin RPD modell sammenfaller med dette, at beslutningene intuitivt tas på gjenkjennelse, og man kan si at i en øvelse hvor deltakerne lærer vil de bygge på med ytterligere erfaring. På en annen side så kan ikke diskusjonsbaserte øvelser stå alene som den eneste treningsformen. Dette for at det vil ha begrenset realisme ved at øvelsen ikke klarer å skape det samme stressnivået som du vil få hvis du står ovenfor en reell krise, og man vil heller kanskje ikke få den samme kompleksiteten. Et annet viktig poeng er det deltaker 2 påpeker under.

Deltaker 2 var enig i at beslutningene blir bedre av diskusjonsbaserte øvelser, men ser også en av svakhetene til de diskusjonsbaserte øvelsene, herunder tabletop. Han fortalte at han selv har opplevd flere ganger at under eksempelvis «tabletop» bruker enten ressurser eller verktøy man ikke har. Deltaker 2 begrunner det på følgende måte:

*Det er viktig at de har hevet ut spikermatten. Innboksing av bil, hvis jeg ikke har det som verktøy, kan jeg ikke bruke det i diskusjonsbaserte øvelser heller. Kan ikke ta frem verktøy vi ikke har. Har vi ikke biler, så har vi ikke biler.*

Kan diskusjonsbaserte øvelser da virke mot sin hensikt? Dette reiser et spørsmål om hvor effektive slike øvelser kan være hvis de ikke kan fullstendig gjenskape kompleksiteten og utfordringene som oppstår i virkelige kriser. Hvis man trener med et mannskap på 20 under en eksempelvis «tabletop» øvelse, hvordan vil det da være å stå i samme situasjon, men med kun et mannskap på 4? Hvis du trener på at du alltid har tilgjengelig verktøy til å stoppe en bil, hvordan skal du da stoppe den ute hvis mannskapet ikke kan å kaste ut spikermatten eller få stoppet bilen på annen måte? Hvis du ikke trener på å ta beslutninger under press fordi du synes det er ubehagelig, hvordan føles det den dagen du står i en situasjon hvor beslutningen din er avgjørende? Det kan gi en falsk følelse av sikkerhet og kompetanse når det gjelder å håndtere kritiske situasjoner. Vi poengterer igjen at diskusjonsbaserte øvelser således ikke kan stå alene, men er et godt supplement til andre typer øvelser.

I en krise kan viktigheten med å ta beslutninger tidlig være utslagsgivende for at ikke krisen skal eskalere fra «trigger event» til «tipping point» (Bakken & Haerem, 2020). Hvis man har trent og øvd, så kan man ikke bare kjenne igjen mønstre tidlig, men også være forberedt på at man må ta avgjørelser uten mye informasjon på en tidlig fase i forløpet og benytte seg av mulighetens vindu hvor man fremdeles har mange gode alternativer (Eid & Johnsen, 2020). Deltaker 8 beskriver at det kan ha en effekt å trene diskusjonsbaserte øvelser i forhold til beslutninger, om det har som formål at man skal ta raske beslutninger i øvelsen. Deltaker 8 beskriver det slik:

*Diskusjonsøvelsene som har som målsetting å belyse denne modellen, fordeler og ulemper med raske beslutninger eller det å ha is i magen og vente, trekke inn dette med stress, inn i den modellen og, og kanskje og en bevisstgjøring på at det er sjeldent man treffer 100%, men hvis man er innenfor 70-80% er det kanskje godt nok, da kan man ikke vente for lenge alltid. Sette det i en sammenheng, bruke verktøyene, drille verktøyene og trekke dem inn i beslutningsprosessen.*

Flere av deltakerne trekker frem de samme poengene som deltaker 8 i forhold til det å ha øvelser som bidrar til at du tørr å ta beslutninger tidlig, slik at man blir vant til å kjenne på ubehaget ved å gjøre det. Det poengteres også at man kan trene dette diskusjonsbasert, men at man gjerne kan ha en øvingsleder, som kan gi deltakerne en setting/case som små løses på kort tid. Flere av deltakerne poengterer at man må lære at den beslutningen man tar der og da, er tuftet på det beslutningsgrunnlaget du hadde, og at man ikke må bli handlingslammet i påvente av informasjon.

Som nevnt over vil handlingsrommet for beslutninger bli mindre om man ikke foretar en beslutning. Det beste er at en riktig beslutning blir tatt til riktig tid, det nest beste er at det blir tatt en beslutning som ikke er perfekt, men det minst optimale i en krise er at det ikke blir tatt noen beslutning i det hele tatt. Hvis man avventer eller ikke tar en beslutning i det hele tatt, vil det gjerne bidra til at beslutningen blir verre (Bakken og Haerem, 2020). Derfor er det viktig som deltakerne presiserer, det at man lærer å ta beslutninger på lite informasjon, og lærer å tørre å stå i ubehaget det kan medføre.

### 5.1.3 Beslutningsfeller

Under en krise er det viktig at en leder er bevisst på flere områder, herunder blant annet de klassiske beslutningsfellene (Kahneman, 2012). I vår oppgave har vi valgt å ha fokus på informasjons-beslutningsfellen, bekreftelsesfellen og status quo (Eid & Johnsen, 2020). Våre informanter svarte godt og utfyllende på spørsmålene om hvordan de diskusjonsbaserte øvelser kunne hindre dem fra å havne i en slik beslutningsfelle. Det viste seg at de var veldig bevisst på at dette er en feil man fort kan gjøre, spesielt når det blir hektisk.

Deltaker 8 trekker frem at man kan unngå beslutningsfeller hvis man diskuterer flere. Dette begrunner han med at flere hoder tenker bedre enn ett alene. Man vil alltid ha forskjellige måter å utføre eller se en løsning på et oppdrag på, og ved hjelp av dette kan man eksempelvis unngå å gå inn i en bekreftelsesfelle. Han sier det slik:

*Under forutsetning at denne øvelsen er lagt opp på en optimal måte, så er det klart at når flere hoder sitter og diskuterer og har innspill, alene kan man ofte gå stereotypisk gå i en beslutningsfelle, at man ser for seg en ting selv, men når man får forståelsen av hva andre forstår, og da har evnen til å lytte og ta inn signalene fra de andre og reflektere over dem, så vil man forhåpentligvis se det større bilde med tanke på at de andre forstår det på en annen måte og det er positivt og utviklende i en diskusjonsøvelse.*

Den første beslutningsfellen vi snakket om var informasjonsbeslutningsfellen, at man venter for lenge med å ta en beslutning i mangel på informasjon. En leder som vil kunne stå ovenfor kriser bør trene på å fatte beslutninger raskt, basert på lite informasjonsgrunnlag (Eid & Johnsen, 2020). Dette sammenfaller med hva deltakerne svarer under spørsmålet. Deltaker 10 tror det handler mye om bevisstgjøring hos den enkelte som bidrar til at man ikke går i denne fellen, han sier:

*Da snakker vi om det å ivareta mulighetens vindu, altså da må du legge til rette for, at hvis mulighetens vindu er der, så må man gi noen føringer for hva slags muligheter det er, hva slags markører må treffes, og når de markørene treffes så reagerer vi. Vi diskuterer dette og det må være i oss. Jeg tror det handler om bevisstgjøring.*

Deltaker 6 forteller at man trenger å øve på å kjenne på den følelsen med å ha lite informasjon og da skal ta beslutninger ut ifra det. Deltaker 6:

*Vi har hatt flere øvelser hvor du får ikke mer info, og dette er det du har. Dette trener deg på å slippe den ekle følelsen, hvor du må si ja eller nei til noe uten at du helt vet hva du sier ja/nei til.*

Deltakerne poengterer viktigheten av å trene på å ta beslutninger under stor usikkerhet med begrenset informasjon. Dette bidrar til å forbedre ledere på å håndtere kritiske situasjoner der det ikke er mulig å vente med all nødvendig informasjon. Gjennom å eksponere deltakerne for scenarioer der de må ta raske beslutninger på grunnlag av begrenset informasjon, kan diskusjonsbaserte øvelser hjelpe dem med å utvikle evnen til å håndtere slike situasjoner effektivt.

Deltaker 2 trekker inn det med erfaringsoverføringer i forhold til informasjonsbeslutningsfellen ved at jo mer erfaring du tilegner deg i eksempelvis diskusjonsbaserte øvelser, så vil informasjonsbehovet kunne kjennes igjen: *hvis du får diskutert, snakket, hørt eller sett en del caser og jeg får lov til å fortelle hvordan jeg fanger det opp så vil informasjonsbehovet kunne kjennes igjen.*

Med tanke på bekreftelsesfellen er det flere av deltakerne som trekker inn at hvis man er flere og får snakket om det, så vil det bidra til å minimere risikoen for å havne i en bekreftelsesfelle. Eid og Johnsen (2020) påpeker at faren for å gå i denne kommer av at man har en antakelse av hva som har skjedd, og begynner å søke etter informasjon som bekrefter det og unngår informasjonen som taler imot. Det at deltakerne diskuterer og finner ulike løsninger på oppdrag sammen, vil dermed kunne bidra til å minimere faren for å gå i bekreftelsesfelle.

Dette kommer godt frem i hva deltaker 8 kommer med som et eksempel, hvor man kan sitte på en tabletop øvelse og diskutere et oppdrag hvor en person hopper i en foss. Deltaker 8 sier:

*Stort sett alltid i de tilfellene finner man de i kulpen nedenfor ellers er de i elven. Da er det veldig lett at hvis vi setter opp nettet vårt og går ned og leter, men så vil det komme en dag hvor vedkommende ikke tørr å hoppe, men går 5km inn i terrenget og legger seg ned. Og i disse diskusjonsøvelsene, med et sånt bakteppe, vil kanskje noen si at vi setter opp nettet, og så må vi jo søke litt i nærområdet for å finne sekk osv, mens kanskje en sier at la oss jobbe litt mer med hypotesene. Kan det være at vedkommende har gått 5 km innover?*

Med andre ord så mener deltaker 8 at ved hjelp av diskusjonsbaserte øvelser vil man kunne åpne opp for flere hypoteser nettopp fordi det er flere deltakere som diskuterer og reflekterer over forskjellige måter å løse oppdrag på, og således tenke bredere enn om man ikke hadde trent. Dette går igjen i de aller fleste svar, deltakerne poengterer også at det å snakke sammen under oppdrag, eventuelt ha en makker i patruljen, vil bidra til at du kan tenke bredere. Det å involvere flere personer i diskusjoner for å unngå beslutningsfeller er i tråd med teorien om at gruppens visdom kan være mer effektivt enn enkeltpersoners tankeprosesser alene. Gjennom å utforske ulike perspektiver og ideer, kan gruppen bidra til å avdekke blinde feller og potensielle feilkilder i beslutningsprosessen. Dette gir en mekanisme for å motvirke bekreftelsesfellen ved å utfordre og utforske alternative hypoteser og løsninger.

Den siste bekreftelsesfellen vi tok med var status quo. Her svare noen av deltakerne at du må tørre å gå ut av komfortsonen ved trening og ønske de tøffe øvelsene. Felles ved to av svarene var at du må få andre til å se på det, for det er vanskelig å lage øvelser og det å se at du har havnet i beslutningsfellen selv. Deltaker 2 sier:

*Det som er viktig er at man må lete frem der det har skjedd. Ofte de hendelsene noen har. Jeg har den, du har den. Det var ikke den fellen jeg gikk i, så sier noen at det ser jo sånn ut. Du må nok ha andre som leter, når du skal øve, må du tenke på de ordene her, venter du på informasjon, bekrefter du for tidlig eller har bekreftelsesfelle eller nå den siste. Deltaker 5 sier: Du må tørre å utfordre din egen grensesetting. Du trenger en fasilitator til det, ellers blir du ikke utfordret. Ihvertfall når temaet er å stå i det du er trygg i til vanlig, da får du gjerne ikke makset den utfordringen.*

Dette blir nevnt av flere settinger under intervjuene med deltakerne. At av og til har polititjenestepersoner veldig sterke meninger, og ser på sitt alternativ som det beste, og dermed ikke evner å lytte til andre løsninger. Deltakerne peker på viktigheten av å tørre og utfordre etablerte tankemønstre og rutiner. Dette krever ofte en bevisst innsats for å komme ut av komfortsonen og være villig til å vurdere nye ideer og tilnærminger. I denne sammenheng kan en ekstern øvingsleder være nyttig for å utfordre deltakernes tenkning og oppmuntre dem til å vurdere alternative perspektiver.

Når man deltar i diskusjonsbaserte øvelser vil det, som deltaker 8 påpeker, kunne bidra til å utfordre ens egne forutinntatte synspunkter og åpne for flere perspektiver og løsninger. Dette

vil kunne motvirke bekreftelsesfellen ved å utfordre ens tendens til å søke bekreftelse på egne antakelser og i stedet oppmuntre til kritisk tenkning og utforskning av alternative hypoteser. På den andre siden kan det føre til gruppetenkning, hvor deltakere unngår konflikt ved å unngå å uttrykke uenighet og i stedet streber etter enighet, noe som kan ha en motsatt effekt av hensikten.

I forhold til informasjonsbeslutningsfellen er det viktig at øvelsen bærer preg av knapphet på ressurser og tid slik at deltakerne kan øve på å fatte raske beslutninger under press (Eid & Johnsen, 2020). Dette vil kunne være noe utfordrende å få til i en diskusjonsbasert øvelse, på grunn av det, som nevnt tidligere, mangel på realisme. En diskusjonsbasert øvelse vil kunne trene beslutningsfellen status quo, dette ved at man har fokus på omstillingsevne, trene på å være dynamisk og trene på å kunne disponere mannskapene/ressurser raskt og sømløst i takt med at situasjonen utvikler seg (Eid & Johnsen, 2020). På den andre siden, som nevnt over, kan det foreligge en fare for at det blir lite realistisk.

## 5.2 Kan diskusjonsbaserte øvelser styrke kriselederens evner til å opprettholde effektiv og kommunikasjon og godt samarbeid innenfor og utenfor organisasjonen under kriser?

### 5.2.1 Samarbeid og kommunikasjon:

Deltakerne ble gjort kjent at det ifølge faglitteraturen omkring hva som må ligge til grunn, for at operative team skal klare å oppnå sine mål, er det listet opp 3 koordineringsfunksjoner som står sentralt:

- Felles situasjonsforståelse
- Bekreftende kommunikasjon
- Gjensidig tillit

Deltakerne ble deretter spurt hvordan de opplevde at trening og øving ved hjelp av diskusjonsbaserte øvelser, bidrar til å påvirke disse punktene?

Deltakerne ble i tillegg spurt hvordan de opplever trening og øving ved hjelp av diskusjonsbaserte øvelser, kunne bidra til å påvirke fremkalling av felles mentale modeller og styrke teamfølelse

### 5.2.2 Felles situasjonsforståelse og bekreftende kommunikasjon:

I operative sammenhenger involverer beslutningstaking ikke bare individuelle handlinger, men også kollektive beslutninger i team. Beslutningsprosesser i team er basert på en felles forståelse av situasjonen, eller mer presist, en delt situasjonsbevissthet (SB) i teamet (Eid & Johnsen, 2020).

Når det kommer til felles situasjonsforståelse, er det flere av innsatslederne som trekker fram at dette er vanskelig å oppnå for alle involverte innsatsressurser under et oppdrag.

Deltaker 5 påpeker:

*«Dette med felles situasjonsforståelse er ganske krevende. Det er et litt nymotens ord. Det er i alle fall min opplevelse av det. Fordi, når tid har vi felles situasjonsforståelse? Men vi kan få en mest mulig lik situasjonsforståelse. Og da kommer denne her tilbakelesingen/bekreftende informasjon om det. Har du sett den politiserien på TV2? Hun Tonje. Hun er veldig flink. Hun leser inn: Min forståelse er nå at....».*

Deltaker 5, gir altså uttrykk for at veien å gå for politiledere for å skape felles, eller mest mulig lik situasjonsforståelse, er ved å lese ut på samband hvilken forståelse innsatsleder faktisk sitter med, og at bekreftende kommunikasjon vil bidra til å forsterke at alle involverte parter sitter med lik, eller tilnærmet lik situasjonsforståelse.

Deltaker 5 mener også at diskusjonsbaserte øvelser kan ha en viss påvirkning på evnene til å etablere og vedlikeholde felles situasjonsforståelse, samt evnene til å føre bekreftende kommunikasjon:

*«Jeg tror at vi kan snakke oss gjennom veldig mye og gjerne delta på felles treninger og sånne ting for å få det til. Så vet jeg jo det, at mye av det jeg sier nå, ofte blir det jo litt teori, fordi vi får ikke den faktiske og praktiske tiden til å gjennomføre dette. Men jeg har tro på det ja, at vi kanskje får gjort noe i diskusjonen basert på øvelser også.»*



Deltaker 2 trekker også fram utfordringene med å skape felles situasjonsforståelse hos alle involverte parter:

*«De beste kan dette med en gang, men det er så få av dem. Det kaller jeg formel 1 øvelse i politiet, fordi vi får det aldri til. Så la oss innse at vi ikke får det til. Da må vi prøve å få det til. Men vi får ikke 100%.»*

Deltaker 1 trekker fram et væpnet oppdrag, der politiet ble skutt på, og der politiet selv løsnet skudd. Deltaker 1 deltok selv på dette oppdraget, og bruker det for å illustrere hvor krevende det er å oppnå felles situasjonsforståelse for alle innsatsressursene som deltar på oppdrag:

*«Når vi hadde defuse på tirsdagen etter avhørene var det så fantastisk opplevelse, da fikk vi først en felles situasjonsforståelse. Da låste ting seg på plass hos folk som ikke hadde sett eller hørt. Hvordan skal vi klare å vinne fram uten å ha sånt møte i ettertid? Jeg mener det ikke går an, det er nesten umulig.»*

Deltaker 2 trekker også fram viktigheten av å lese tilbake innsatsleders forståelse av oppdraget på samband, etter at meldingen med situasjon og oppdrag er blitt formidlet til innsatsleder av operasjonssentralen, og på denne måten sikre at innsatsleders forståelse blir distribuert til alle involverte parter:

*«Folk må forstå hva de står oppi. Jeg leser min forståelse heller. Jeg har kuttet ut det der pri 1 og pri 2. Hvis jeg leser ut min forståelse av oppdraget så er det mye bedre enn å si at du må ta sort og grønn side, når de ikke vet hvorfor de skal ta sort og grønn side. Fargekoding er veldig viktig, men drit nå i det da. La os begynne med forståelsen av hva vi står oppi, det tror jeg er veien å gå. Så må vi øve på det. At vi leser i samband.»* Deltaker 2 opplever at dette har blitt til dels trent på ved table-top øvelser, men at det generelt er for lite trening på å lese ut leders forståelse av situasjonen til øvrige enheter, men trekker fram at dette absolutt er trenbart.

Synet på at bekreftende kommunikasjon bidrar til at man i større grad oppnår felles situasjonsforståelse støttes av deltaker 1:

*«Vi får jo trent mye på dette her, som du sier bekreftende kommunikasjon/closed loop communication – at vi sørger for at vi oppfatter hva.... at den ene parten forstår det den sier, og motsatt. Vi leser kanskje tilbake igjen og gir uttrykk for at vi har oppfattet, og gir uttrykk for å ha oppfattet på en måte som gjør at den som har sendt melding i utgangspunktet, kan korrigere dersom hun eller han mener at, det nei det var ikke helt sånn..... jeg mente sånn og sånn. OK så jobber vi en gang til, og så sikrer vi oss at vi*

*har en mest mulig lik situasjonsforståelse. Vi er individer og den 100 prosent like situasjonsforståelsen kommer vi aldri til å oppnå. Det kommer aldri til å skje skjer, har aldri skjedd, men vi får en mulig lik, og lik på de viktige punktene.»*

Konseptet "closed-loop kommunikasjon" refererer til en kommunikasjonsmetode som består av tre steg: En person sender en beskjed, en annen person mottar og forstår budskapet, og deretter gjentar mottakeren dette muntlig tilbake til avsenderen. Avsenderen avslutter kommunikasjonsprosessen ved å bekrefte om budskapet ble riktig tolket og eventuelt gi korrigeringer hvis nødvendig (Ballangrud & Husebø, 2021).

Deltaker 10 trekker fram klare positive måter diskusjonsbaserte øvelser kan påvirke på evnene til å føre bekreftende kommunikasjon:

*«De ulike funksjonene og de ulike lederrollene hvis de samles i sanne settinger så blir alle kjent med hva dette handler om. Altså hvis jeg innsatsleder, og jeg får sitte og diskuterer med mannskaper som for eksempel kan være aksjonsleder eller andre roller eller IL Helse eller IL Brann eller kanskje kombinasjon av alle, så vil for eksempel, hvis du da snakker om bekreftende kommunikasjon i et sånt forum, så kan vi prøve å skape en sånn arena der alle skjønner hva vi mener med det. Vi får kanskje øvd litt på det, vi gir noen eksempler over bordet, istedenfor at du skal komme ut på et sted og så skal du prøve iverksette bekreftende kommunikasjon uten at folk er sikker på hva du mener. Så det er rett og slett det å skape en forståelse og en gjenkjennbarhet i det. Det tror jeg er en verdi».*

Deltaker 10 påpeker at den viktigste måten diskusjonsbaserte øvelser kan påvirke ferdighetene til å føre bekreftende kommunikasjon på, er at det vil skape en bevisstgjøring omkring verdien denne formen for å kommunisere har, og at det deretter vil være enklere å bruke denne formen for kommunikasjon under case og scenariotrening, og deretter videre i reelle oppdrag.

I operative situasjoner er det utfordrende å sikre en felles forståelse av situasjonen blant alle involverte. Dette, også kjent som delt situasjonsbevissthet (SB) i teamet (Eid & Johnsen, 2020), er et kritisk element for effektiv beslutningstaking.

Deltakerne reflekterer over utfordringene med å oppnå fullstendig felles situasjonsforståelse, men understreker viktigheten av å arbeide mot en mest mulig lik forståelse blant alle

involverte. Bekreftende kommunikasjon, der man aktivt gjentar og bekrefter forståelse, er avgjørende for å opprettholde denne felles forståelsen (Ballangrud & Husebø, 2011).

Diskusjonsbaserte øvelser kan være avgjørende for å øke kriselederens bevissthet om utfordringene med å etablere og vedlikeholde felles situasjonsforståelse blant innsatspersonellet. Dette kan også gjøre dem mer oppmerksomme på viktigheten av bekreftende kommunikasjon for å sikre at alle involverte parter har en lik forståelse av oppdraget.

Selv om diskusjonsbaserte øvelser har sine begrensninger, da de ikke alltid gjenskaper virkelige forhold nøyaktig, kan de likevel være verdifulle for å utvikle ferdigheter i bekreftende kommunikasjon og skape bevissthet om dens betydning. Gjennom slike øvelser får politiledere muligheten til å diskutere og forhandle om ulike scenarier i et trygt miljø.

Samlet sett antyder diskusjonen at diskusjonsbaserte øvelser kan være en verdifull metode for å styrke kriselederens evne til å opprettholde effektiv kommunikasjon og samarbeid under kriser. Gjennom praksis og bevisstgjøring om viktigheten av bekreftende kommunikasjon, kan politiledere bedre rustes til å håndtere komplekse stressende situasjoner på en effektiv måte.

### 5.2.3 Gjensidig tillit:

Når det kommer til gjensidig tillit påpeker de fleste av deltakerne at måten diskusjonsbaserte øvelser påvirker gjensidig tillit, er at ved å trene og øve sammen vil deltakerne i større grad bli bevisste på de sterke sidene ved kollegene sine, og at dette bidrar til at de får mer tillit til hverandre når de skal jobbe som et operativt team.

Deltaker 1:

*«Gjensidig tillit går ut på at når du har de her øvelsene, der du kan stoppe opp og gjøre det skal, da får du vist hva du kan på små deler, som blir satt sammen til en helhet. De du øver sammen får jo også vist hva de kan. Det at du kjenner til hva den enkelte står for og kan, gjør jo noe med gjensidig tillit. De forstår at innsatsleder, hun er fantastisk flink på å få til dette her, og hun skjønner at mannskapene kan faktisk en del ting de og. Da bygges gjensidig tillit, som er veldig viktig i et team.»*

Deltaker 6 trekker fram verdien av diskusjonsbaserte øvelser som et bidragsytende element for å bygge gjensidig tillit, ikke bare innad i politiet, men også med samarbeidende nødetater:

*«Det synes jeg egentlig vi har gjort en del, da tenker jeg mest på samvirkeaktørene, at vi har vært på øvelser og fagdager sammen, og så var IL helse og IL brann på vårt IL kurs. Opplever at det mer og mer blir en sånn god forståelse for hverandre sine oppgaver som da gjør at kommunikasjonen går veldig mye lettere når vi jobber sammen, som også gjør at du forstår behovet til en av de andre for den her bekreftende..... altså at du skjønner at helse trenger bekreftelse på sine ting, at vi klarer på en måte å kommunisere bedre sammen alle 3, det synes jeg har blitt knallbra. Og så treffer vi treffes jo litt sånn uformelt bare det å ha en relasjon, med fornavn spesielt med IL brann da. Av og til kan vi ta med de inn når vi har fagdager, sånn at de forteller oss som et eller annet fagfelt. Det er klart det gjør deg jo bedre rustet til å fungere sammen jeg synes at det har vi blitt gode på, spesielt da mellom de her samvirkeaktørene.»*

Deltaker 3 deler samme syn:

*«Du skaper jo mer tillit og når du øver, det er jo mye enklere når du på en måte har kjennskap, har du øvd og er trygg på vedkommende sant? Skapt relasjonene, du vet at ting fungerer og ser at man kan stole på de.»*

Når det gjelder gjensidig tillit, er dette en nøkkelkomponent i effektivt samarbeid. Gjensidig tillit er en viktig forutsetning for at teammedlemmer skal kunne fritt, formidle all informasjon som tilfaller den enkelte videre til alle involverte parter, og er derfor sammen med «closed loop communication» og felles mentale modeller, en avgjørende faktor for at komponentene i «the big five» er oppdaterte (Salas et al., 2005).

Deltaker 1 og deltaker 6 understreker betydningen av å bygge gjensidig tillit gjennom trening og øvelser. Ved å delta i diskusjonsbaserte øvelser får teammedlemmer muligheten til å lære hverandres styrker og ferdigheter, noe som styrker tilliten seg imellom. Deltaker 6 trekker spesielt frem samarbeidet med andre nødetater som brannvesen og helsepersonell som en mulighet til å bygge tillit og forståelse på tvers av organisasjoner.

Det er tydelig at deltakerne gir uttrykk for at diskusjonsbaserte øvelser har en betydelig innvirkning på koordineringsfunksjonen som går på gjensidig tillit. Ved å gi deltakerne muligheten til å praktisere, diskutere og dele erfaringer under øvelser, styrkes gjensidig tillit. Dette bidrar til å forbedre effektiviteten og ytelsen til operative team i kritiske situasjoner. Disse øvelsene skaper ikke bare en plattform for læring og praksis, men også en arena for å bygge sterke bånd, øke kunnskap om hverandres oppgaver og øke tillit mellom teammedlemmer og mellom ledere fra forskjellige organisasjoner, noe som er avgjørende for suksess i operative miljøer.

#### 5.2.4 Felles mentale modeller:

Forskning har vist at faktorene som må ligge til grunn for at operative team skal ha et effektivt samspill med best mulig ytelse innad i teamet, og utad med andre team, kan knyttes til komponentene som er blitt kalt for "the big five»; teamledelse, gjensidig monitorering, støtteadferd, tilpasning og teamorientering (Salas et al., 2005). Videre har forskningen på dette området funnet at et team, i tillegg må ha felles mentale modeller for å sikre at elementene i «the big five» fungerer i sanntid, samt at korrekt informasjon mottas av alle i teamet. En kjernekomponent i felles mentale modeller, er et delt sett med forventninger og forståelse i teamet, som igjen skaper en felles mental modell av situasjonen, sammen med de muligheter og begrensninger situasjonen gir. Disse forventningene og forståelsen regulerer kommunikasjon og handlinger, og legger til rette for en naturlig koordinering både innenfor og mellom teamene (Salas et al., 2005).

Nesten samtlige deltakere mener diskusjonsbaserte øvelser påvirker evnene til hos politiledere til å skape felles mentale modeller for sine team. Deltaker 10 trekker fram at måten diskusjonsbaserte øvelser bidrar til å påvirke ferdighetene til å skape felles mentale modeller i et team, er at det gis anledning til å snakke omkring teorier for hva som skal til for at operative team fungerer optimalt, samt at man får gjort noen begrepsavklaringer, og dermed får man økt bevissthet rundt hva suksessfaktorer for operative team er.

Deltaker 10:

*«For det første så må begrepene snakkes om, de må diskuteres. Det må liksom tas si i fredstid der du ikke er på oppdrag, eller midt i en øvelse. Så du må kanskje snakke om*

*og diskutere rundt disse begrepene. Hva betyr det? Hva betyr det å ha felles mentale modeller?»*

Deltaker 7 deler synet på at bevisstgjøring om teoriene bak felles mentale modeller er måten diskusjonsbaserte øvelser påvirker politiledernes evne til å fremme felles mentale modeller i sitt team: *«Det er jo rett og slett sånn som jeg sa til deg før, det er jo bevisstheten rundt det. Du går gjennom det og da vet du hva slags faktor som skal være for å ha felles mentale modeller»*

Felles mentale modeller er en essensiell del av effektivt teamarbeid, spesielt i operative sammenhenger der presisjon og samarbeid er avgjørende for suksess. Disse mentale modellene representerer et kollektivt sett av forventninger, forståelser og konsepter som teammedlemmene deler om situasjonen de opererer i, samt hvilke handlinger og beslutninger som skal tas (Johnsen & Eid, 2019).

Forskning, som referert av Salas et al (2005), identifiserer "the big five" som sentrale komponenter for effektive operative team: teamledelse, gjensidig monitorering, støtteadferd, tilpasning og teamorientering. Disse elementene fungerer best når teamet har felles mentale modeller, da det sikrer at alle medlemmene forstår og arbeider mot de samme målene og forventningene.

Diskusjonsbaserte øvelser spiller en viktig rolle i å påvirke politilederes evne til å etablere og vedlikeholde felles mentale modeller i sine team. Deltaker 10 peker på behovet for å snakke og diskutere teorier om hvordan operative team fungerer optimalt. Ved å gi politilederne en plattform for å reflektere over og diskutere disse teoriene utenfor stressende operative situasjoner, kan de øke sin bevissthet om viktigheten av felles mentale modeller.

Deltaker 7 understreker betydningen av bevissthet rundt felles mentale modeller som en måte diskusjonsbaserte øvelser påvirker politiledernes evne til å fremme. Gjennom slike øvelser kan politiledere utforske og forstå hva som trengs for å etablere og opprettholde felles mentale modeller i sitt team, og deretter implementere disse innsiktene i sitt lederskap.

Diskusjonsbaserte øvelser er en effektiv metode for å etablere felles mentale modeller i operative team (Espevik, 2011). Gjennom seminarer, workshops og diskusjoner får deltakerne

muligheten til å øke sin bevissthet og kunnskap om viktigheten av felles mentale modeller. I en setting uten stressfaktorer eller tidspress kan deltakerne grundig diskutere og reflektere over begreper knyttet til teamarbeid. Dette gir dem muligheten til å utforske teorier og konsepter i et trygt og kontrollert miljø.

Når deltakerne oppnår økt kunnskap og innsikt om felles mentale modeller, påvirker det positivt ytelsen til operative team. Bedre beslutningstaking, relevant kommunikasjon og forbedret lederskap er noen av fordelene som kan oppnås. Denne økte bevisstheten kan deretter tas med inn i scenario-trening og fullskala øvelser, hvor deltakerne kan gjøre verdifulle erfaringer og forberede seg bedre på virkelige oppdrag og hendelser.

Det er imidlertid utfordrende å gjennomføre regelmessige diskusjonsbaserte øvelser. Politiet står konstant overfor økonomiske og ressursmessige begrensninger, noe som kan føre til knapphet med hensyn til tid og ressurser som kan brukes til øving og trening. Dermed kan effekten av slike øvelser være begrenset når det gjelder å påvirke politilederens evne til å fremkalle felles mentale modeller i sine team.

Tiden som kan settes av til øving og trening prioriteres kanskje til andre områder, noe som kan redusere den potensielle effekten av diskusjonsbaserte øvelser. Kontinuerlig trening og utvikling av politiledere er avgjørende for å forbedre den operative ytelsen, og hvis ressursene ikke er tilgjengelige, kan det være vanskelig å oppnå ønskede resultater gjennom kun diskusjonsbaserte øvelser alene.

### 5.2.5 Teamfølelse

Hvis et operativt team skal fungere effektivt er det nødvendig at hvert medlem utfører sine angitte oppgaver (Eid & Johnsen, 2020). Deltaker tre forklarer at man er i et team i en stab, og jo mer de samles, desto bedre vil de jobbe og fungere sammen. Deltager 3 beskriver det slik:

*Hele stab er et team, jo mer teamet er samlet, jo bedre vil teamet fungere, Det er jeg 100% sikker på. Så stabsjef har vært flinkere til å kalle inn stab, og at alle møter, for det er en felles gruppe som skal gjøre en jobb. Jeg tror den er veldig viktig, jeg er tilhenger av team og bygge relasjoner. Jeg tror det gir gode resultater.*

Deltaker 3 påpekte også viktigheten av å forstå hverandres arbeidsoppgaver på tvers av funksjonene i stab, noe som samsvarer med Eid og Johnsen (2020) sin teori. Dette støttes også av Eriksen 2011 som sier at teamet får i tillegg bedre kjennskap om informasjonsbehovet til de andre teammedlemmer og evnen til å forutse handlingene til de andre (Eriksen, 2011).

Deltaker 6 påpeker at det kan være en fordel å trene diskusjonsbasert utøver kun innsatsledere sammen, nettopp for at man får en bedre kjennskap til informasjonsbehovet til de andre, og evnen til å forutse deres handlinger (Eriksen, 2011). Deltaker 6 begrunner det slik:

*Når vi trener diskusjonsbaserte øvelser, så er det som oftest oss innsatsledere som trener, vi trener ikke så ofte med andre. Men jeg tror det er en stor verdi at de vanlige politibetjentene også er med på slike øvelser. Nettopp fordi vi skal løse oppdraget som et team. Fint og flott at innsatslederen har øvd masse på noe, imens de der ute ikke er helt med. Tror vi har noe å hente der. Mye blir nok gjort på IP trening hvor vi står i grupper og diskuterer. Hadde vi gjort mer spilløvelser, der folk bare snakker i samband, ikke bare ledelsesleddet, da tror jeg at oppdragene hadde sklidd enda bedre.*

Effektivt teamarbeid er avgjørende for suksessen til operative team, og hvert enkelt medlems evne til å utføre sine angitte oppgaver er av stor betydning (Eid & Johnsen, 2020). Deltaker 3 understreker viktigheten av å samle hele staben som ett team for å optimalisere samarbeidet og ytelsen. Ved å samle alle medlemmene av staben, blir det mulig å bygge sterke relasjoner og utvikle en felles forståelse av oppgavene som skal utføres. Dette er i tråd med teorien som fremhever viktigheten av å etablere felles mentale modeller blant teammedlemmene (Eid & Johnsen, 2020). Effektivt samarbeid og kommunikasjon er viktig i teamet, og diskusjonsbaserte øvelser vil kunne gi en plattform der teammedlemmene kan øve på å kommunisere tydelig, utveksle informasjon og samarbeide for å løse problemer. Det kan også skape en større forståelse av hverandres roller og perspektiver ved at diskusjonsbaserte øvelser gir mulighet til å utforske og diskutere ulike scenarier og utfordringer, noe som kan øke forståelsen for hverandres roller og hvordan de påvirker hverandre. Dette kan igjen føre til en bedre koordinering og samarbeid i teamet. På den andre siden krever det at man er engasjert og deltar. En utfordring kan være mangel på dette ved at noen ansatte kan være motvillige til å delta i aktiviteter som er designet for å styrke teamfølelsen, enten på grunn av personlige preferanser, tidligere negative erfaringer eller manglende interesse. En annen utfordring kan være at teamet består av medlemmer med ulike bakgrunner, erfaringer og arbeidsstiler. Å skape en felles forståelse og samarbeidende kultur blant en mangfoldig gruppe



kan være utfordrende, spesielt hvis det oppstår konflikter eller misforståelser på grunn av forskjellig stil eller arbeidsmetoder.

Deltaker 3s perspektiv støttes av Eriksen (2011), som argumenterer for at bedre kjennskap til hverandres arbeidsoppgaver og informasjonsbehov kan forbedre teamets evne til å forutse handlingene til andre medlemmer. Dette gir en økt grad av koordinering og samarbeid, som er avgjørende for effektiviteten til operative team.

Deltaker 2 påpeker at han aldri har et team å forholde seg til, da de ofte er en innsatsleder på om gangen og vedkommende har stort sett aldri samme aksjonsleder. Deltaker 3 forklarer at han stort sett jobber likt med et vaktlag på operasjonssentralen.

Imidlertid påpeker deltaker 3 en utfordring knyttet til mangelen på stabilitet i teamstrukturen. Mangelen på kontinuitet, spesielt når det gjelder innsatsledere og aksjonsledere, kan føre til vanskeligheter med å opprettholde et felles mentalt bilde av situasjonen og de tilhørende oppgavene. Dette understreker behovet for kontinuerlig trening og øvelse for å sikre at alle teammedlemmene er i stand til å samarbeide effektivt, uavhengig av hvilke roller de innehar under et oppdrag.

Deltaker 6 peker på verdien av å inkludere alle teammedlemmene i diskusjonsbaserte øvelser, ikke bare innsatslederne. Ved å trene sammen som et komplett team, får alle medlemmene muligheten til å forstå hverandres roller, behov og perspektiver. Dette kan bidra til å forbedre kommunikasjonen og samhandlingen mellom ulike funksjoner i teamet, slik at de kan jobbe mer sømløst sammen under operative oppdrag som igjen kan skape respekt og forståelse for hverandre, og dermed fremme et mer samarbeidsorientert miljø. Ved å trene sammen som et komplett team kan det også gi mulighet til å øve på kommunikasjonsevner, som kan være spesielt nyttig i operative situasjoner der effektiv kommunikasjon er avgjørende for å koordinere handlinger og ta raske beslutninger.

Denne tilnærmingen, som involverer alle medlemmene i diskusjonsbaserte øvelser, kan også bidra til å øke bevisstheten rundt viktigheten av kommunikasjon i sanntid, spesielt gjennom bruk av samband. Dette kan være spesielt nyttig i situasjoner der innsatslederne og andre teammedlemmer ikke alltid har direkte fysisk kontakt, men likevel må kunne kommunisere effektivt for å koordinere sine handlinger.

Samlet sett illustrerer diskusjonen viktigheten av å samle hele styrken som ett team, og inkludere alle medlemmene i trening og øvelser for å fremme effektivt samarbeid og kommunikasjon. Dette kan bidra til å styrke teamets evne til å opprettholde felles mentale modeller og jobbe sømløst sammen under utfordrende operative forhold.

### 5.3 Kan diskusjonsbaserte øvelser påvirke kriselederens evne til å håndtere og mestre stress under kritiske hendelser?

Det sentrale forskningsspørsmålet som gikk på stressmestring, var om diskusjonsbaserte øvelser kan ha en innvirkning på kriselederens evne til å håndtere og mestre stress under kritiske hendelser.

Det er delte syn blant deltakerne omkring effekten denne øvingsformen har på evnene til å håndtere og mestre stress. Deltaker 6 beskriver at stress er noe av det mest utfordrende i jobben som politileder, og at stresset relateres til å alene lede et krevende oppdrag der f.eks kollega er i nød, og man må simultant betjene 2 samband med mye sambandstrafikk, snakke i telefon med operasjonsleder/oppdragsleder, kjøre utrykning, plote inn adressen på GPS i bilen, i tillegg til at man må gi føringer til patruljene som i første linje skal løse oppdraget. Det er i de situasjonene deltaker 6 får følelsen av ikke mestre, men forteller at det gjerne er erfaring, og ikke trening som har lært henne å redusere stresset, som blant annet å akseptere at som innsatsleder kan man ikke være første enhet på stedet, men heller ha fokus på å lede oppdraget. Denne formen for strategi for å mestre stress er i tråd med teorien til Johnsen & Eid (2019), om å redusere stress ved å kontrollere tanker, og ved å utvikle egenskapen til å kunne innta en aksepterende og ikke-dømmende holdning til egne negative tanker og følelser. Deltaker 6 uttrykker at det ville vært veldig verdifullt å utforme trening som hadde vært myntet på stressmestre i en setting der de jobber alene og stressoren er å ha mange arbeidsoppgaver på samme tid. Slik deltaker 6 beskriver den betydelige utfordringen som stress utgjør i rollen som politileder, spesielt i pressede situasjoner hvor flere oppgaver må utføres samtidig, er det erfaring som har en mer sentral rolle, og ikke nødvendigvis trening som har hjulpet henne med å håndtere stress. Dette synet argumenterer mer i retning mot at diskusjonsbaserte øvelser muligens ikke treffer helt når det kommer til å øve på evnene til å mestre og håndtere stress.

Deltaker 3 sitt syn på hvorvidt diskusjonsbaserte øvelser kan påvirke politilederens evne til å håndtere og mestre stress, er litt annerledes enn deltaker 6.

Deltaker 3 sin oppfatning er at man opplever stress under diskusjonsbaserte øvelser. Dette skjer ved at man vil kjenne på stresset når det kommer inn en del kritiske arbeidsoppgaver og viktige gjøremål som skal løses på begrenset tid. Når man trener og øver under slike omstendigheter vil stresset naturligvis bygge seg opp. Deltaker 3 mener at diskusjonsbaserte øvelser styrker evnen til å håndtere og mestre stress i reelle oppdrag og hendelser. Etter deltaker 3 sin oppfatning vil man sitte igjen med verdifull erfaring fra diskusjonsbaserte øvelser. Man vil gjøre seg noen erfaringer på hvilke tiltak og handlinger som vil være til hjelp i reelle situasjoner. Dette skaper en trygghet samtidig som det gjør det enklere å definere hva som bør gjøres videre og hva leder bør prioritere, da man har laget seg et mentalt system for hvordan man på best mulig måte bør ta fatt på arbeidsoppgavene.

Deltaker 3 deler at hennes opplevelse etter å ha deltatt i diskusjonsbaserte øvelser har vært positiv. Hun føler at denne typen trening har styrket hennes evne til å håndtere og takle stress. Gjennom gjentatte øvelser har hun utviklet en følelse av trygghet, noe som har økt hennes tro på egne ferdigheter. Dette har igjen gitt henne tillit til å håndtere virkelige situasjoner med forventning om et positivt resultat, og dermed har hun skapt forutsetninger for god prestasjon i ekte hendelser og oppdrag.

Slik deltaker 3 beskriver sin opplevelse med diskusjonsbaserte øvelser, er den i tråd med prinsippene innen kognitiv adferdsteor, som tilsier at det er tankene som dikterer responsen på stress. Måten denne stressreaksjonen utspiller seg på, vil påvirke både individets prestasjon og helse (Ursin & Eriksen 2004). Personer som møter utfordrende og stressende situasjoner med forventningen om suksess, har bedre forutsetninger for å oppnå optimal prestasjon i situasjonen, samtidig som risikoen for negative helsekonsekvenser reduseres (Johnsen & Eid, 2019).

Dette synet deles også av deltaker 4, som trekker fram at erfaring fra mye trening og øving generelt gjør at man lettere identifiserer hvilke beslutninger som bør tas i reelle hendelser, da man gjenkjenner trekk fra treningen som kan brukes i krisehåndtering. Deltaker 3 trekker i tillegg fram at fordelene med diskusjonsbaserte øvelser opp imot stressmestring, er at det ofte er mindre stress under denne type øving og trening, noe som gir større mulighet for lære seg

handlingsmønstre, hvordan man håndterer informasjon og hvordan man kan delegere oppdrag videre.

*«Jeg mener selv om det er mindre stress i diskusjonsbaserte øvelser, så vil du etter hvert lære deg et handlingsmønster, lære deg en måte å håndtere informasjon og delegering av oppdrag. Så gjør du ting likt. Så jeg tror det har en effekt, selv om det er vanskelig å si på akkurat hva, men jeg tror det med gjenkjennelse. At du har vært borti det før, det er ofte en nøkkel til at det går bedre og at du gjør ting likt.»*

Jo høyere stressnivå man opplever under trening eller læring av handlingsalternativer, desto større er sjansen for at disse alternativene blir valgt under stressede situasjoner. Dette antyder at feil som oppstår under øvelser, spesielt når de gjennomføres under høyt stress, sannsynligvis også vil gjenta seg i virkelige beredskapssituasjoner (Sommer et.al., 2020).

Flere deltakere fremhever gjenkjennelse som en positiv faktor som diskusjonsbaserte øvelser har på deres kapasitet til å håndtere og mestre stress under kritiske hendelser.

Derimot er deltaker 8 litt mer usikker på om diskusjonsbaserte øvelser kan påvirke kriselederens evne til å håndtere og mestre stress under kritiske situasjoner. Deltaker 8 sier:

*«ja det er jeg litt sånn usikker på selv, fordi at man kan diskutere, og man kan gi uttrykk for hvordan man selv vil reagere. Ja man kan tilegne seg teori på stressmestring, kroppens naturlige reaksjoner. Alt dette er bra å være klar over, men i mitt hode er det bare èn ting, innbiller jeg meg virker, og det er å øve i reelt stress. Rett og slett håndtere reelt stress.*

*Og så er vi mennesker er forskjellige. Noen er rolig som skjæra på tunet, og har en sånn medfødt evne til å bare for å holde roen. De har jo selvfølgelig et fortrinn tenker jeg. Andre blir mye fortere stressa, men i hvert fall til en viss grad så går dette an og trene. Men om man får så store effekter av det på gjennom diskusjonsøvelse? Usikker. Da må det være gjerne på det mentale da, sånn klassisk at man diskuterer at når jeg står midt oppi dette så ja, har man ingenting å tjene på å heve stemmen, på å prate fortere, man er her for å prøve å utgjøre en forskjell, og beste måten å utgjøre den forskjellen på det er å senke skuldrene, være tydelig og prøve å holde hodet klart, men så er det noe helt annet når du står i situasjonen.»*

Deltaker 8 er inne på det som muligens er den største svakheten ved diskusjonsbaserte øvelser, nemlig mangelen på realisme og begrensede muligheter til å introdusere faktorer som

fungerer som stressorer på samme måte som man har anledning til å gjøre under scenario eller case – trening. Personlig har jeg gjennom mange år både i Forsvaret og i politiet hørt et populært militært mantra blitt gjentatt mange ganger: «Train as fight, and fight as you train». Dette ordtaket henviser til viktigheten for operative mannskap å trene så realistisk som mulig for å øke sin operative ytelse.

Studier omtalt av Grossman & Christensen (2008) viser at det er trenbart for militært personell å oppnå god operativ ytelse selv under forhold med høy puls. Denne studien ble riktignok gjennomført på elitesoldater som hadde gjennomgått omfattende seleksjon og trening, og som i tillegg hadde bred operativ erfaring bak seg. Selv om studiene som ble omtalt av Grossman & Christensen (2008), ble gjennomført på elitesoldater, er det ting som taler for at det vil ha god effekt å utsette personellet for «high-level scenarios», også kjent som stressvaksinering eller stresstilvenning (Murray 2004), for å oppnå at operative mannskap presterer selv under høyt stressnivå.

Deltaker 2 har til dels sammenfallende syn på hvilken effekt diskusjonsbaserte øvelser har på politilederens evne til å håndtere og mestre stress:

*«Så hadde jeg kjørt en tabletop nå, hadde jeg, angrer jeg på noe, så angrer jeg på at vi ikke spilte inn noe som ikke gikk, for vi vinner alltid. I 20 år har jeg aldri tapt et slag på tabletop. Det synes jeg nesten er litt imponerende, at jeg kan gå av med pensjon og aldri tapt et slag. Så vi får aldri den treningen helt til vi ser vi gjør en feil som koster enormt med ressurser. Eller vi gjør noe som var uforutsett, som f.eks en hendelse som ligner litt på situasjonen vi hadde her i distriktet. Der så man hele organisasjonen bli snudd opp ned, og vi bruker så mye tid på at man har skutt én. Kan jo begynne å lure i Gemini (øvelse Gemini er en nasjonal kontraterror øvelse der Forsvaret, politiet og sivile institusjoner samarbeider om sikkerhet og terrorbekjempelse). Der ville vi ha skutt en hel haug. Så tabletop... vi likte det veldig godt, men det ble ikke mye stress, det var av og til litt for lett. Så stressmestringen kom ikke helt frem.»*

Selv om det er ulike meninger om hvorvidt diskusjonsbaserte øvelser har en innvirkning på evnen til å håndtere og mestre stress under kriseledelse, synes det likevel å være en indikasjon på at slike øvelser kan ha en viss begrenset positiv effekt. Gjennom å praktisere håndtering av utfordrende situasjoner og skaffe seg erfaringer, kan politiledere utvikle evnen til å gjenkjenne mønstre fra treningssituasjoner når de står overfor beslutninger, prioriteringer og

tidsbegrensninger i virkelige hendelser, noe som samsvarer med RPD modellen (Klein, 1992), der gjenkjenne står sentralt når det kommer til beslutningstaking, da man legger til grunn trekk som huskes fra trening eller tidligere erfarte situasjoner når man skal ta beslutninger i en operativ kontekst.

## 5.4 Kan diskusjonsbaserte øvelser bidra til økt læring og refleksjon?

En diskusjonsbasert øvelse vil være læring under deltakelse, hvorav de eksempelvis sitter og løser en tabletop sammen, eller diskuterer et oppdrag som en av deltakerne har vært på i fellesskap. De lærer av å høre på hverandres erfaringer og diskusjoner om hvordan det kunne ha blitt. Dette samsvarer med hvordan Njå et al. beskriver læring som deltakelse informasjon (Njå et al., 2020). Deltakerne snakker også om hvordan erfaring du har tilegnet deg bidrar til at du gjenkjenner mønstre ute på oppdrag, dette kan sees på som en kombinasjon av læring under deltakelse og det Sommer et al beskriver som læring som tilegnelse (Sommer et al., 2020).

Det er uten tvil viktig med læring for vår gruppe med deltakere. Flere av de reflekterer mye på egenhånd etter oppdrag og øvelser, samt at de diskuterer i fellesskap. En av deltakerne påpekte at hvis vedkommende skal få læringsutbytte av en diskusjonsbasert øvelse trenger deltakeren at det er faste rammer og læringsmål for øvelsen slik at han vet hva det er fokus på under øvelsen. Ut ifra hans erfaringer med diskusjonsbaserte øvelser forteller deltaker 8: *Veldig variert, noen ganger sitter jeg igjen med lite, og andre ganger sitter jeg igjen med et godt utbytte. Veldig avhengig av hvem som er instruktør og gjennomfører, og hvordan det er lagt opp.* Deltaker 8 forteller at han sitter igjen med mest etter de øvelsene hvor man er bevisst i forkant av øvelsen på hva som er målene, for det bidrar til at han får knagger å henge informasjon på. Dette samsvarer med hva Sommer (2020) sier om forutsetninger for læring i modell for individuell beredskapslæring ved at øvelsens innhold er viktig for at deltakerne skal tilegne seg ferdigheter og kunnskaper. Dette kommer også igjen i teorien om læringstrappen, hvorpå at det må foreligge et lærings- og øvingsbehov som igjen er grobunnen for å utarbeide læringsmål (Sommer et al., 2020). Dette understreker viktigheten av å strukturere øvelsene på en måte som fremmer læring og kompetanseutvikling, og å tydeliggjøre disse målene for deltakerne på forhånd. Dette til sammen vil kunne gi deltakerne

en klar forståelse av hva de skal oppnå gjennom øvelsen, gi en klar retning og bidra til at deltakerne konsentrerer seg om de mest relevante og viktige temaene. Når deltakerne vet retningen vil det kunne øke deres engasjement og motivasjon, som kan fungere som en drivkraft for deltakerne til å delta aktivt og ta initiativ i diskusjonene. Tydelige mål vil også kunne bidra til en felles forståelse for deltakerne. På den andre siden, om man mangler struktur, vil en diskusjonsbasert øvelse lett kunne bli rotete og flyte ut, dette kan bidra til at noen dominerer samtalen, vanskelig å oppnå klare læringsmål som igjen kan bidra til at ikke alle deltakerne får et godt læringsutbytte av øvelsen.

Sommer et al. (2020) beskriver i modellen sin om beredskapslæring at om du skal sitte igjen med et læringsutbytte etter en øvelse, må man involverer seg i øvelsen. Dette kommer også frem i Gibbs (1992) sin teori om læring, hvis læring skal finne sted er det viktig med aktiv deltakelse. Det er flere av deltakerne som presiserer at de tror de deltakerne som involverer seg i øvelsen samt evner å reflektere etterpå, det er de som får best læringsutbytte. Deltaker 2 forteller at:

*så når vi har diskusjoner så tror jeg det påvirker, hvis du får være med i diskusjonen, så er deltakelse i diskusjonen som er helt avgjørende på om du lærer noe eller ikke. Jeg mener når det sitter 9 mann og diskuterer, så er det tre mann som, alle ni er ikke med. Jeg tror ikke alle har lært det du har lært.*

Deltaker 2 sitt utsagn stemmer overens med det Sommer et al. (2020) og Gibbs (1992) mener er en forutsetning for læring, nemlig at det er likeså viktig med deltakelse under diskusjonsbaserte øvelser for læringen sin del. Det kan være flere årsaker til at deltakerne ikke deltar under en diskusjonsbasert øvelse, alt fra at det ikke foreligger faste rammer og læringsmål, som nevnt over, til at deltakeren mangler selvtillit, frykt for å si noe feil eller manglende interesse. Hvis det foreligger mål i forkant av øvelsen, kan den enkelte deltakeren ha mulighet til å forberede seg på emnet, og dermed ha mer kunnskap og selvtillit inn i øvelsen som kan skape en mer aktiv deltakelse. En aktiv deltakelse kan det oppnås ved å oppmuntre til åpen dialog, utfordrende spørsmål og diskusjoner. Ved å gi deltakerne mulighet til å uttrykke sine synspunkter, dele erfaringer og utfordre hverandre, kan diskusjonsbaserte øvelser skape et dynamisk læringsmiljø der læring skjer gjennom samhandling og refleksjon.

Et annet viktig moment for læring som bekreftes av flere av deltakerne er refleksjon. De fleste av deltakerne nevner refleksjon som noe som er essensielt for læringsutbytte. En av deltakerne forklarte at man kan være veldig uenig under øvelsen, men så får man litt tid på

seg til å tenke i etterkant, og dermed finner ut at det skisserte forslaget ikke var så dumt allikevel. Deltaker 8 beskriver det slik:

*Man kan plukke med seg ting, man kan være enige eller uenige, så er det når man kommer hjem, dagen etterpå, en uke etterpå, hvis man da evner å tenke igjennom, hvordan var det egentlig, kanskje det var litt sånn uenighet så låser man seg i sitt eget syn og sier: jeg hører hva du sier, men vet du hva, fint det, du får bare mene det, jeg mener det jeg mener. Da kan det være når pulsen roer seg litt at man går igjennom og tenker at det kanskje ikke var så dumt.*

Dette samsvarer med hva Filstad (2016) sier om at man går tilbake til hendelsen, blir oppmerksom på hva som skjedde og evaluerer hendelsen/erfaringen på nytt. Ved å gjøre dette vil man kanskje komme frem til at de andre løsningene var gode. En god refleksjon vil også bidra til at deltakerne forstår hvorfor det ble handlet slik det gjorde.

Deltaker 8 trekker frem at refleksjon er individuelt og går på hvor mye den enkelte evner til å reflektere. Som nevnt over er involvering i øvelsen en viktig faktor for å kunne sitte igjen med endt læring, en involvering vil også bidra til at man kan reflektere etter endt øvelse og således lære (Sommer et al., 2020). Deltaker 3 trekker også frem refleksjon som et viktig punkt, og deltaker 3 reflekterer en del, også etter diskusjonsbaserte øvelser. Deltaker 3 poengterte at det kunne være lurt med refleksjonsnotat etter endt øvelse for å fremtvinge enda mer refleksjon blant de andre deltakerne, og således skape en enda større læringsmulighet. Deltaker 6 skulle ønske det var mer tid til egenrefleksjon og sier: *Hvis vi diskuterer en ekte hendelse på en fagdag, så kommer vi med meninger, men der er det mye refleksjon allikevel fra de som var på oppdraget. Skulle hatt mer tid til egenrefleksjon.*

Våre observasjoner viser at refleksjon spiller en viktig rolle i læringsprosess, også innenfor diskusjonsbaserte øvelser. Deltaker 3 sitt forslag om å inkludere refleksjon etter øvelsen kan være en effektiv strategi for å fremme refleksjon blant alle deltakere og skape en større læringsmulighet. Refleksjon vil kunne gi deltakerne en dypere forståelse av emnet og problemstillinger hvis man får tid til det og har motivasjonen, men den kan også bli overfladisk om deltakerne ikke tar seg tid til å utforske emner og problemstillinger grundig nok. Dette igjen kan føre til et begrenset læringsutbytte. Refleksjon etter diskusjonsbaserte øvelser kan gi deltakerne mulighet til å oppdage nye innsikter og sammenhenger, men dette krever at du er åpen for andre perspektiver. Hvis du ikke utfordrer egne antagelser eller er åpen for andre perspektiver, vil det kunne hindre personlig vekst og utvikling.



Flere av deltakerne påpekte også at det kunne være en ide og evaluere mer etter øvelser og større hendelser. Etter oppdraget har ting fått roet seg ned, og de involverte har fått reflektert over det de har vært med på. Deltaker 10 tror de har mye å hente på å gjennomføre en evaluering:

*Men evalueringsdelen, hvor du kan sette deg ned og ta opp den casen du har vært i, gå igjennom den på nytt, stille kritiske spørsmål, andre løsninger osv, og gjerne få satt ord på tvil og usikkerhet osv, og det du kanskje og kan knekke om noen koder på hva har du faktisk lært her, hva sitter jeg igjen med, der mangler vi nok litt, der er vi ikke gode nok enda.*

Kanskje dette også kan tvinge flere inn i refleksjonssporet for at det således bringer frem enda mer læring for en selv og fellesskapet.

Et av de andre trinnene i Sommer (2020) sin modell om individuell beredskapslæring er som nevnt kontekst, herunder læringsmiljø. Her spiller også læringsmiljøet mellom deltakerne inn (Sommer et al., 2020). Flere av våre deltakere påpeker blant annet viktigheten med en god og åpen tilbakemeldingskultur. Deltaker 5 mener en god tilbakemeldingskultur er avgjørende:

*Man må ha tilbakemeldingskultur, slik at man stoler på hverandre. Alle sier du vil ha tilbakemelding helt til du får en nådeløs tilbakemelding som rammer deg. De gjør det for å hjelpe deg slik at du skal bli enda bedre neste gang. Hvis du er ny, er det ikke bare å få en knallhard tilbakemelding. Tror ikke alle vil ha det selv om de sier det, for de vet ikke hva det innebærer. Men hvis man blir veldig trygg på hverandre så tror jeg det er bra. Det er krevende, må trene mye sammen for å akseptere det, samtidig være den som tørr å gi den tilbakemeldingen.*

Dette støttes av flere av deltakerne, og flere ønsker at det skal bli et enda større rom for tilbakemeldinger for slike tilbakemeldinger lærer man mye av. Deltaker 4 er enig i at tilbakemeldinger er viktig, men ser også samme utfordring som deltaker 5 er inne på:

*Vi har alltid tilbakemelding, ihvertfall når vi kjører caser som vi må inn på samband og vi har folk som lytter. Da får vi tilbakemeldinger Da kjører vi en tilbakemelding hvor du får konstruktive tilbakemeldinger. Men allikevel der, er vi enda litt snille. Vi har en vei å gå, vi driver med det, det hjelper og fungerer, men det blir av og til litt for snilt.*

Deltaker 4 trekker frem at det kan være vanskelig å gi slike tilbakemeldinger, for selv om du gir dem i beste mening, kan det fremdeles høres veldig stygt ut. Han undres over hvordan man

skal få frem som at man mener det i beste mening, og at det høres slik ut. Dette krever både en vilje til å gi ærlige tilbakemeldinger og en evne til å akseptere og lære av disse tilbakemeldingene. En god tilbakemeldingskultur vil dessuten kunne bidra til større tillit blant deltakerne som igjen kan føre til at det skapes et miljø der man føler seg trygg til å dele tanker, ideer og bekymringer. Dette kan bidra til at deltakerne aktivt engasjerer seg, og også skaffer seg et bedre refleksjonsgrunnlag etter endt øvelse. En god tilbakemeldingskultur vil kunne oppmuntre til selvrefleksjon. Som nevnt sier flere av deltakerne at det å gi tilbakemeldinger kan være utfordrende, og for noen av deltakerne kan tilbakemeldinger føre til redusert motivasjon om de oppfattes som kritiske eller nedlatende. Dette kan hemme læring og redusere deltakerens engasjement, eller føre til konflikter. For å unngå dette kan deltakerne trenes og veiledes i tilbakemeldingsferdigheter, innføre tilbakemeldingsverktøy og etablere en læringsorientert kultur som legger vekt på læring og utvikling fremfor skyld og kritikk. En god tilbakemeldingskultur vil være viktig i alle typer øvelser, og mangelen på en slik kultur kan begrense effektiviteten av øvelsene og hindre deltakerne i å oppnå sitt fulle potensiale.

Når man gjennomfører øvelser, får tilbakemeldinger og reflekterer i etterkant vil man kunne avdekke forbedringsområder. Dette kan være som Filstad (2020) beskriver refleksjon, som er nevnt over. Det å avdekke forbedringsområder henger tett sammen med kontekst/læringsmiljø (Filstad, 2020). Deltaker 8 påpeker at det å kunne finne forbedringsområder hos seg selv, er veldig individuelt ved at noen virkelig ønsker det og reflekterer, imens andre går i forsvar og ønsker gjerne ikke å endre. Deltaker 8 sier: *Jeg tror det er veldig individuelt. Avhengig av personligheten til den enkelte. Noen går litt i forsvar mens andre er veldig sultne på andre sine erfaringer og refleksjoner. Veldig sultne på å evaluere seg selv.* Videre forklarer han at i en diskusjonsbasert øvelse skal du lettere komme deg unna tilbakemeldingene kontra i for eksempel en fullskalaøvelse hvor du faktisk gjør det du tenker. Deltaker 8 forklarer det slik:

*Diskusjonsøvelsene er jo mer, der kan du tilpasse, det var ikke sånn jeg mente, så det er veldig direkte. Hvis du bare blir observert, ja du mener det, men det var ikke helt sånn. Kanskje du ikke forsto hva jeg mente. Forskjellig effekt, alt avhenger av hvordan du velger å gi tilbakemelding og hvem som gir tilbakemelding.*

Deltaker 2 forklarte at det handler om å tørre å gi tilbakemeldingene, samtidig tørre å få dem, for dette til sammen skaper en uunnværlig utvikling hos deltakerne. Deltaker 2 sier:

*Reelle tilbakemeldinger og tørre. Du må gå inn i den hulen, så må vi tørre å si her var det noe. Det må ikke bli sånn: hva tror du? Hvordan kan du si det? Tror du at du er*

*bedre enn meg? Hvis du ligger på det nivået, får du ingen utvikling. Da blir det meg alene ute, og alle de andre alene ute. Jeg gjør som jeg pleier.*

Deltaker 2 påpeker at han tror at manglende evaluering og refleksjon kan skyldes at folk ikke har lyst, og sier: *Det blir litt det samme i politiet også, hvorfor klarer vi ikke å evaluere.*

*Kjører ut på de samme oppdragene selv om vi vet at det der ikke er bra.*

Det å ha en god tilbakemeldingskultur og skape rom for refleksjon vil være en gevinst i alle slags type øvelser, og deltakerne vil kunne finne forbedringspunkter både hos seg selv, men kan også finne forbedringspunkt på hvordan øvelsen ble gjennomført eller hvordan de håndterte den aktuelle situasjonen øvelsen omhandlet. Dette kan føre til økt bevissthet om individuelle og gruppevis styrker og svakheter. Hvis man finner forbedringspunkter og implementerer tiltak for å adressere disse, vil det kunne bidra til kontinuerlig forbedring av deltakernes ferdigheter og gruppedynamikken i sin helhet. Dersom det foreligger uenigheter og konflikter i gruppen angående løsningen av øvelsen, vil man også kunne risikere konflikter og spenninger med tilbakemelding, refleksjon og forbedringspunkter.

Alt i alt, gir en åpen tilbakemeldingskultur mulighet for å identifisere hva som fungerte godt og hva som kan forbedres, og gir grunnlag for å tilpasse fremtidige øvelser for å optimalisere læringen. Gjennom en kontinuerlig evalueringsprosess kan man sikre at læring er relevant, effektiv og målrettet.

Alle deltakerne er enige om at det å ha en øvelse på noe, bidrar til å påvirke din forståelse av tenkte hendelser. Her går det igjen på Klein sin teori om RPD modellen med de to stadiene for beslutningstaking (Klein, 1989). Som nevnt over så baserer det intuitive seg på gjenkjennelse basert på tidligere erfaringer. Deltaker 6 forklarer at vedkommende får stort læringsutbytte av eksempelvis tabletop med tenkte hendelser, og synes det er trygghetsskapende å ha scenarioer vedkommende ikke har tenkt selv under trygge omgivelser. Deltaker 6 forklarte:

*IL kurset hadde vi den del tabletop, ofte kommer det en del scenarioer som jeg ikke har tenkt på selv, og det tenker jeg er helt fantastisk fordi hvis det kommer på ekte er det greit å ha vært innom det i trygge omgivelser.*

Deltaker 6 beskriver at vedkommende lærer ved å ha en øvelse med tenkte scenario, for det skaffer vedkommende erfaring til å kunne se gjenkjennbare mønstre, og således skape rom for gode beslutninger. Dette samsvarer også med at dersom man skal trene på beslutningstaking vil det være relevant å trene på og bli flinkere til å vurdere situasjoner du står i, samt velge

passende reaksjonsmåte til situasjonen (Flint et al., 2008). Et annet moment som kan trekkes inn her er læringsutbytte i forhold til planverk. Der sa flere av deltagerne at ved å trene på det, vil man lettere kunne dra det frem om du står ovenfor en hendelse som er sammenfallende med planverket.

## 6.0 Konklusjon

### 6.1 Kan diskusjonsbaserte øvelser bidra til å forbedre kriselederens evne til å ta kloke og raske beslutninger når tiden er begrenset i kritiske situasjoner?

Diskusjonsbaserte øvelser kan være et effektivt verktøy for å forbedre kriselederens evne til å ta raske og kloke beslutninger i kritiske situasjoner når tiden er begrenset. Ved å delta i slike øvelser kan kriselederen utvikle sin situasjonsbevissthet ved og tidligere oppfatte og tolke situasjoner, samt forutse hvordan situasjonen kan utvikle seg. Diskusjonsbaserte øvelser gir også mulighet for erfaringsdeling, noe som kan bidra til å fylle opp kriselederens erfaringsbank med beste praksis. Når det gjelder beslutninger, viser forskning og våre deltakere at trening og øvelse, inkludert diskusjonsbaserte øvelser, kan bidra til å ta raske og kloke beslutninger basert på tidligere erfaringer og gjenkjennelse. Imidlertid er det viktig å erkjenne begrensningene ved slike øvelser, spesielt når det gjelder å gjenskape realistiske stressfaktorer og kompleksitet. Videre kan diskusjonsbaserte øvelser bidra til å unngå beslutningfeller ved å utfordre etablerte forutsetninger og rutiner, samt utforske alternative perspektiver og løsninger gjennom gruppediskusjoner. Samlet sett kan diskusjonsbaserte øvelser være et verdifullt supplement til andre former for kriseledelsestrening, og bidra til å styrke kriselederens evne til å håndtere kritiske situasjoner på en effektiv måte.

### 6.2 Kan diskusjonsbaserte øvelser styrke kriselederens evner til å opprettholde effektiv og kommunikasjon og godt samarbeid innenfor og utenfor organisasjonen under kriser?

Diskusjonsbaserte øvelser har vist seg å være en effektiv metode for å fremme felles mentale modeller i operative team. Gjennom seminarer, workshops og diskusjoner får deltakerne muligheten til å øke sin bevissthet og kunnskap om viktigheten av felles mentale modeller, noe som bidrar til bedre beslutningstaking, relevant kommunikasjon og forbedret lederskap i teamene.

Diskusjonsbaserte øvelser utgjør en verdifull ressurs for å styrke politiledernes evne til å etablere og opprettholde felles mentale modeller i sine team. Selv om det er utfordrende å gjennomføre regelmessige øvelser på grunn av ressursbegrensninger, viser forskningen at investering i slike øvelser kan ha positive konsekvenser for den operative ytelsen til politiet. Det er derfor viktig å fortsette å prioritere og støtte slike øvelser for å sikre at operative team er godt rustet til å håndtere pressede situasjoner på en effektiv måte.

Teamfølelse er avgjørende for et operativt teams suksess, og dette oppnås gjennom effektivt samarbeid, klar kommunikasjon og felles forståelse blant medlemmene. Deltaker 3 og deltaker 6 fremhever viktigheten av å samle staben som ett team og inkludere alle medlemmene i trening og øvelser. Dette skaper muligheten for å bygge sterke relasjoner, utvikle en felles forståelse av oppgavene og forbedre kommunikasjon mellom ulike funksjoner i teamet.

Deltaker 6 understreker spesielt verdien av å inkludere alle medlemmene i diskusjonsbaserte øvelser, ikke bare innsatslederne, for å øke forståelsen for hverandres roller, behov og perspektiver. Dette kan bidra til å skape respekt og empati for hverandre og fremme et mer samarbeidsorientert miljø. Videre gir trening som et komplett team mulighet til å øve på kommunikasjonsevner, spesielt viktig i operative situasjoner der effektiv kommunikasjon er avgjørende.

Denne tilnærmingen, som involverer alle medlemmene i diskusjonsbaserte øvelser, styrker og bevisstheten rundt viktigheten av kommunikasjon i sanntid, spesielt gjennom bruk av samband. Dette bidrar til bedre koordinering av handlinger, selv i situasjoner der direkte fysisk kontakt ikke er mulig.

Samlet sett illustrerer diskusjonen betydningen av å samle hele staben som ett team og inkludere alle medlemmene i trening og øvelser. Dette fremmer effektivt samarbeid og kommunikasjon, og styrker teamets evne til å håndtere utfordrende operative forhold.

### 6.3 Kan diskusjonsbaserte øvelser påvirke kriselederens evne til å håndtere og mestre stress under kritiske hendelser?

Funnene i undersøkelsen peker på flere interessante aspekter knyttet til effekten av diskusjonsbaserte øvelser på kriselederens evne til å håndtere og mestre stress.

De ulike synspunktene blant deltakerne reflekterer den varierte naturen til stressmestring og beredskapstrening.

Samlet sett indikerer funnene i forskningen at diskusjonsbaserte øvelser kan ha en moderat positiv effekt på kriselederens evne til å håndtere stress, men samtidig er det viktig å være bevisst på å balansere dette med trening under reelle forhold. Individuelle forskjeller og behovet for realistisk trening tas også i betraktning. Dette peker mot et behov for en variert tilnærming til beredskapstrening som tar hensyn til ulike faktorer som påvirker stressmestring og respons under kritiske hendelser.

## 6.4 Kan diskusjonsbaserte øvelser bidra til økt læring og refleksjon?

Diskusjonsbaserte øvelser kan øke læring og refleksjon ved å fremme deltakelse, utforske ulike synspunkter og identifisere forbedringsområder. Imidlertid kan de bli ineffektive uten klare mål og rammer, samt ved manglende deltakelse og utilstrekkelig tilbakemeldingskultur.

## 6.5 Kan diskusjonsbaserte øvelser på operasjonelt og øverste taktisk nivå påvirke den operative ytelsen i krisesituasjoner?

Basert på den gjennomførte forskningen og analysen av deltakernes synspunkter, er vårt inntrykk at diskusjonsbaserte øvelser på både operasjonelt og øverste taktisk nivå kan ha en positiv innvirkning på den operative ytelsen i krisesituasjoner. Disse øvelsene kan være effektive for å forbedre kriselederens evne til å ta raske og kloke beslutninger under pressede forhold når tiden er begrenset. Gjennom deltakelse i slike øvelser kan kriselederen utvikle sin situasjonsbevissthet, tidligere oppfatte og tolke situasjoner, samt forutse utviklingen av hendelser.

Videre har diskusjonsbaserte øvelser vist seg å kunne være verdifull ressurs for å fremme felles mentale modeller i operative team. Dette bidrar til bedre beslutningstaking, relevant kommunikasjon og forbedret lederskap, som er avgjørende elementer for å håndtere kritiske situasjoner effektivt.

Øvelser på dette nivået styrker også teamfølelsen og samarbeidet blant medlemmene, noe som er avgjørende for et operativt teams suksess. Ved å inkludere alle medlemmene i diskusjonsbaserte øvelser, skapes muligheten for å bygge sterke relasjoner, utvikle en felles forståelse av oppgavene og forbedre kommunikasjonen på tvers av ulike funksjoner i teamet.

Samlet sett indikerer funnene at diskusjonsbaserte øvelser kan ha en moderat positiv effekt på kriselederens evne til å håndtere stress og mestre krisesituasjoner. Det er imidlertid viktig å balansere dette med trening under reelle forhold, ta hensyn til individuelle forskjeller og behov, samt ha variert tilnærming til beredskapstrening.

Dermed kan det konkluderes med at diskusjonsbaserte øvelser kan utgjøre en verdifull del av kriseledelsestreeningen, og kan bidra til å forbedre den operative ytelsen i krisesituasjoner når de implementeres riktig og suppleres med andre former for trening og realistiske scenarier.



## 7.0 Litteraturliste

Bakken, B., Valaker, S. & Hærem, T. (2017). Trening og øving av krisehåndtering –en metodisk tilnærming. I Hafting, T. (Red.) *Krisehåndtering: Planlegging og handling* (s. 377- 397). Bergen. Fagbokforlaget.

Bakken, B., Hærem, T. (2020). Strategisk ledelse i krise og krig. *Betydningen av enkeltindivider i krisehåndtering: lederen som strategisk beslutningstaker*. Universitetsforlaget.

Boud, D., Cressey, P., & Docherty, P. (2006). *Productive reflection at work - Learning for changing organizations*. London: Routledge.

Brauner, E., Becker, A. & Jordan, S. (2005) Organizational learning. The interplay of routinization and crisis in practices. In; Gherard, S. & Nicolini, D. (Eds). *The passion for learning and knowing (135-155)*. Proceedings of the 6<sup>th</sup> International Conferences of Organizational Learning and Knowledge. University of Trento E-book, Trento

Brehmer, B. (2002). *Learning to control a dynamic system*. Upublisert manuskript. Stockholm: Swedish National Defence College.

Bråten, O. A. (2014). *Håndbok i krisehåndtering*. Cappelen Damm AS

Burr, V. (2003). *Social Constructionism*. London: Routledge

Chidester, T. R., Helmreich, R. L., Gregorich, S. E., & Geis, C. E. (1991). Pilot personality and crew coordination. *International Journal of Aviation Psychology*, 1, 25–44.

DSB.no. *Grunnbok: introduksjon og prinsipper*. Hentet den 11.09.2023 fra:

[https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/veiledere-handboker-og-informasjonsmaterieill/veiledere/grunnbok\\_oving.pdf](https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/veiledere-handboker-og-informasjonsmaterieill/veiledere/grunnbok_oving.pdf)

Easterby-Smith, M. (1997). Disciplines of organizational learning: Contributions and critiques. *Human Relations*, 50(9), 1085–1113. <https://doi.org/10.1177/001872679705000903>

Eraut, M. (2004) *Informal learning in the workspace*. Studies in Continuing Education, 26(2), 247-273.

Eid, J. & Johnsen, B. H. (red.) (2018): *Operativ psykologi* (3. utgave 2018 / 2. opplag 2020). Bergen: Fagbokforlaget.

Espevik, R., Johnsen, B.H og Eid, J. (2011a) *Communication and performance in co located and distributed teams: an issue of shared mental models of team members*.

Endsley, M.R. (1995) *Toward a Theory of Situation Awareness in Dynamic Systems*. Human Factors Journal 37(1), 32-64

Filstad, C. (2016) *Organisasjonslæring: fra kunnskap til kompetanse*. (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Flin, R., O`connor, P & Chrichton, M. (2008). *Safety at the sharp end: a guide to non technical skills*. Aldershot: Ashgate.

Fuglestad, A.M. & Grønhus, K. (2006) Information Systems and Organisational Learning. In Lines, R., Stensaker, I.G. & Langley, A. (eds). (pp. 183-204) *New Perspectives on Organizational Change and Learning*, Bergen: Fagbokforlaget

Gibbs, G. (1992) *Improving the Quality of Students Learning*. Bristol: Technical and Education Services.

Grossman, D., & Christensen, L. W. (2004). *On combat* On Combat, The Psychology and Physiology of Deadly Conflict in War and in Peace. PPCT Research Publications.

Hager, P. (2004). The conceptualization and measurement of learning at work. In H. Rainbird, A. Fuller & A. Munro (Eds). *Workplace learning in context* (pp. 242-258). London: Routledge

Husebø, S.E. & Ballangrud, R. (2021). *Teamarbeid i helsetjenesten: fra et kvalitets- og pasientsikkerhetsperspektiv*. Universitetsforlaget.

Ileris, K. (2004) A model for learning in working life. *Journal of Workplace Learning*, 16(8), 431-441

Johnsen, B.H. & Eid, J. (red.) (2019): *Operativ psykologi 2 Anvendte aspekter* (1. utgave / 1.opplag 2019). Bergen: Fagbokforlaget

Kahneman, D. (2012). *Tenke, fort og langsomt*. Pax forlag.

Klein, G. 1989. *Recognition-Primed Decisions. Advances in man-machine systems research*, Vol 5. Side 46-92. JAI press Inc. Stamford.

Lyngsnes, K.M. & Rismark, M. (2014). *Didaktisk arbeid*. (3 utg). Oslo: Gyldendal Akademisk

Lunde, I. K. (2014). *Praktisk krise- og beredskapsledelse*. Universitetsforlaget

Meld. St. 13 (2014-2015). *Politiets rolle i den nasjonale kriseledelsen*. Justis- og beredskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-13-20152016/id2465603/?ch=2>

Murray, K. R. (2006). *Training at the speed of life, Vol. 1: The definitive textbook for police and military reality based training*. Arimiger publications.

Njå, O., Sommer, M., Rake E, L., & Braut G,S. (2020). *Samfunnssikkerhet. Analyse, styring og evaluering*. Universitetsforlaget

Philips, D. C. & Soltis, J. F. (2009). *Perspectives on learning* (5 ed.). New York: Teachers College press.

Politidirektoratet. 2011. PBS 1- Politiets Beredskapssystem del 1-*Retningslinjer for politiets beredskap*. Politidirektoratet. Hentet 09.09.23 fra <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/pbsi.pdf>

Ritov, I. & Baron, J. (1992). Journal of Risk and Uncertainty. *Status-quo and omission biases*.

Sommer, M., Pollestad, B & Steinnes, T., (2020) *Beredskapsøving og – læring*. Fagbokforlaget.

St. meld 17. 2001-2002. *Samfunnssikkerhet*. Justis- og politidepartementet. Lastet ned 27.09.23 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-29-20112012/id685578/>

Svartdal, Frode., Malt, Ulrik. *stress* i *Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 28. mars 2024 fra <https://snl.no/stress>

Ursin, H. & Eriksen, H.R. (2004). *The cognitive activation theory of stress*.

Yerkes, R. M. (1918). Psychology in relation to the war. *Psychological Review*, 25(2), 85-113.

## Vedlegg 1: informasjonsskriv til deltakere

# Vil du delta i forskningsprosjektet

## Hvordan innvirker diskusjonsbaserte øvelser på beslutningstaking, stressmestring, kommunikasjon/samarbeid og læring på evnene under kriseledelse?

### Formålet med prosjektet

Dette er et spørsmål til deg om du vil delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan diskusjonsbaserte øvelser innvirker på evnene hos kriseledere i politiet, når det kommer til å håndtere og mestre stress under kritiske hendelser. Hvordan diskusjonsbaserte øvelser påvirker kriselederen til å ta kloke og raske beslutninger når tidsvinduet er begrenset og en står ovenfor en kritisk situasjon. Forskningsprosjektet tar videre sikte på å finne ut om diskusjonsbaserte øvelser kan påvirke kriselederens evne til å opprettholde effektiv kommunikasjon med teamet sitt under kriser, og om diskusjonsbaserte øvelser kan bidra til økt læring og refleksjon.

Dette forskningsprosjektet er en masteroppgave som vi gjennomfører i forbindelse med mastergradutdanningen vi tar ved Høgskolen i Innlandet, og etter samråd med veileideren vår, Ole Boe – professor ved Politihøgskolen, har han anbefalt at forskningsprosjektet gjøres tilgjengelig internasjonalt, da funnene som kan dukke opp kan ha relevans for vidre utvikling av trening og øving for operative team.

### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får denne forespørselen fordi vi har valgt å gjennomføre forskningsprosjektet i Sør-Vest politidistrikt, og din stilling, funksjon og formelle kompetanse i SVPD, gjør at du har en nøkkelfunksjon når det kommer til å være viktig beslutningstaker på operasjonelt nivå i kritiske situasjoner.

Vi ønsker å skaffe til veie 10 intervjuobjekter. Intervjuobjektene som har tilsvarende eller lignende oppgaver og ansvar som du på dette nivået.

### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen i Innlandet er ansvarlig for personopplysningene som behandles i prosjektet.

### Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

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

Vi ønsker å samle inn data ved intervjuer. Intervjuet varer ca.45-60 minutter. Opplysningene som samles inn vil være navnet ditt og stilling/funksjon i din organisasjon. Intervjuene vil bli tatt opp på lyd, slik at vi kan etterprøve at opplysningene som blir nedtegnet i transkripsjonsene stemmer overens med det som kommer fram under intervjuene. Intervjuene vil bli lagret på en mac book som er passordbeskyttet.

## **Kort om personvern**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler personopplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Du kan lese mer om personvern. Din identitet vil bli anonymisert i selve oppgaven, slik at det ikke vil være mulig å finne ditt navn i oppgaven når den blir publisert.

Du kan lese mer om personvern på neste side.

Med vennlig hilsen

prosjektansvarlig  
Ole Boe

studenter  
Daniel Rojas  
Anne Bjørnbakken

## **LES MER:**

### **Utdypende om personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Personene som vil ha tilgang til personopplysningene dine (navn, alder, erfaring og stilling/funksjon) vil være studentene (Daniel Rojas og Anne Bjørnbakken) og veileder (Ole Boe).

Vernet av dine personopplysninger er noe vi tar meget seriøst, og vi gjør tiltak for at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene dine. Navn og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

I forskningsprosjektet vil din identitet anonymiseres, og vi vil presentere data og funn på en slik måte at du ikke skal kunne gjenkjennes i publikasjon.

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Innlandet har personverntjenestene ved Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

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

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

Vi vil gi deg en begrunnelse hvis vi mener at du ikke kan identifiseres, eller at rettighetene ikke kan utøves.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes medio mai 2024. Personopplysningene vil da lagres, slik at det blir mulig for eventuelt fremtidig forskning, å kunne se på forskningsprosjektet vårt, forske videre på våre funn, og om mulig utlede nye teorier. Personopplysningene som fremkommer under forskningsprosjektet vårt, vil lagres på ubestemt tid på forskningsarkiv.

### **Spørsmål**

Hvis du har spørsmål eller vil utøve dine rettigheter, ta kontakt med:

- Veileder Ole Boe, [oleboe@phs.no](mailto:oleboe@phs.no) - [47023634](tel:47023634)

- Vårt personvernombud ved Høgskolen i Innlandet rektor Peer Jacob Svenkerud, [personvernombud@inn.no](mailto:personvernombud@inn.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til Sikts vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt på e-post: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no), eller på telefon: 73 98 40 40.

---

---

-----

-----

### Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [sett inn tittel], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til eventuell videre forskning på området.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

-----



## Vedlegg 2: Intervjuguide

### Introduksjon

- Fortelle informanten om formålet med studiet: vi undersøker hvordan diskusjonsbaserte øvelser kan påvirke den operative ytelsen til politiledelse i krisesituasjoner,
- Fortelle hva diskusjonsbaserte øvelser er?

### Bakgrunn

- Nåværende stilling og erfaring som politileder
- Hva kjennetegner treningen på det operasjonelle nivået etter din mening og vurdering?
  - o Hva fokuseres det på? Bra/dårlig?
- Hvilken trening mener du er relevant for leder på det operasjonelle nivået?

### Diskusjonsbaserte øvelser:

1. Hva legger du i diskusjonsbaserte øvelser?
2. Har du deltatt i diskusjonsbaserte øvelser tidligere?
3. Hvis ja, kan du beskrive dine erfaringer med diskusjonsbaserte øvelser?

### Situasjonsbevissthet og beslutningstaking:

1. Hvordan beskriver du påvirkningen av diskusjonsbaserte øvelser på din evne til å oppfatte kritiske faktorer i omgivelsene under et oppdrag eller en operasjon?
2. Hvordan innvirker diskusjonsbaserte øvelser på dine ferdigheter til å forstå hvordan kritiske faktorer henger sammen under et oppdrag/operasjon og forstå situasjonen?
3. Med bakgrunn i de to foregående spørsmålene: Persepsjon av viktige informasjon og fortolkning av situasjonen som gir korrekt forståelse av situasjonen; Hvordan føler du diskusjonsbaserte øvelser påvirker dine evner til å forutsi hva som vil bli det mest påregnelige utfallet av situasjonen, og konsekvensene av disse?
4. I kritiske situasjoner står man ofte ovenfor et uklart situasjonsbilde, det kommer inn motstridende informasjon, man har muligens diffust mål, og det må tas viktige avgjørelser i en dynamisk situasjon; hvordan synes du diskusjonsbaserte øvelser trener dine evner til å fatte raske beslutninger som er tilfredsstillende i slike situasjoner?
5. Hvordan føler du diskusjonsbaserte øvelser trener deg til å unngå beslutningsfeller som:

- (a) Informasjons-beslutningsfellen: Vente med å ta beslutninger før all informasjon er på det rene, og dermed ha innsnevret handlingsrommet fordi tiden for å handle er forbi
- (b) Bekreftelsesfellen: Ha alt fokus på informasjon som bekrefter en antakelse og forventning, men ser vekk fra informasjon som går i mot forventningen.
- (c) Status quo: Motstand mot å gjøre tiltak som endrer situasjonen. Mennesker foretrekker ofte å beholde en status quo, selv om dette kan føre til alvorlige konsekvenser.

#### Stressmestring:

1. Hvordan tenker du at diskusjonsbaserte øvelser kan påvirke politilederens evne til å håndtere stress under krisesituasjoner?
2. Hvordan opplever du at denne formen for øvelse og trening, trener deg til ikke å gå i fallgruven å bli for engasjert med det som skjer på skadestedet/mest akutte stedet i oppdraget, og miste fokus på egne oppgaver?
3. Hvordan føler du at diskusjonsbaserte øvelser kan bidra til å til å hjelpe deg til å holde hodet kaldt, fokusere på oppgaver og fremdrift, og samtidig minimere stress, frykt og angst i reelle oppdrag/operasjoner?

#### Samarbeid og kommunikasjon:

I faglitteraturen omkring hva som må ligge til grunn, for at operative team skal klare å oppnå sine mål, er det 3 koordineringsfunksjoner som står sentralt:

- Felles situasjonsforståelse
- Bekreftende kommunikasjon
- Gjensidig tillit

1. Hvordan opplever du at trening og øving ved hjelp av diskusjonsbaserte øvelser, bidrar til å påvirke disse punktene?
2. Felles mentale modeller:
3. Teamfølelse; altså at deltagerne i teamet er teamorienterte og har selvtillit i samarbeidsevner, og stoler på evnene til å håndtere utfordringer under press. På hvilken måte opplever du at diskusjonsbaserte øvelser påvirker teamfølelsen?

#### Læring:

Refleksjon er som kjent avgjørende for læring, enten individuelt eller i grupper. For å dra nytte av øvelser og hendelser, må man reflektere over håndteringen, kunnskapene og ferdighetene som blir benyttet.

1. Hvordan opplever du det er å reflektere etter diskusjonsbaserte øvelser?
2. Hvordan vil du beskrive effekten av diskusjonsbaserte øvelser når det gjelder å avdekke aspekter og mulige forbedringsområder i din og/eller stabens evne til å håndtere hendelser? Hva er dine refleksjoner rundt dette?
3. Hvordan påvirkes din forståelse av tenkte hendelser og løsninger av sentrale problemstillinger ved ulykker og kriser, gjennom diskusjonsbaserte øvelser?
4. Hvilket læringsutbytte i forhold til planverk og prosedyrer, sitter du igjen med etter diskusjonsbaserte øvelser?
5. Hvordan opplever du at diskusjonsbaserte øvelser påvirker deg og ditt teams evne til:
  - A: Håndtere og mestre stress under kritiske situasjoner?
  - B: Ta raske og kloke beslutninger i situasjoner som er kritiske, uoversiktlige og man har begrensede muligheter til å danne seg helhetsbildet?
  - C: Kommunikasjon og samarbeid innen eget vaktlag/driftsenhet/distrikt/etat, men også med øvrige nødetater og organisasjoner, under større ulykker og kriser?