



Sindre Hole-Jørgensen

***«Hvilken betydning har
tjenesteansiennitet for
beslutningstaking i komplekse
operative politioppdrag?»***

*En kvalitativ studie av forskjeller og
likheter mellom polititjenestepersoner med
ulik operativ tjenesteansiennitet.*

Masteroppgave 2018

Avhandlingen er innlevert som del av
Masterstudiet i Risikostyring og sikkerhetsledelse
ved Universitetet i Stavanger

UNIVERSITETET I STAVANGER

**MASTERGRADSSTUDIUM I
RISIKOSTYRING OG SIKKERHETSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Vår og høst 2018

FORFATTER:

Sindre Hole-Jørgensen

VEILEDER:

Lillian Katarina Stene

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

«Hvilken betydning har tjenesteansienitet for beslutningstaking
i komplekse operative politioppdrag?»

En kvalitativ studie av forskjeller og likheter mellom
polititjenestepersoner med ulik operativ tjenesteansienitet.

EMNEORD/STIKKORD:

Beslutningstaking, komplekse situasjoner, situasjonsforståelse, erfaring, sensemaking,
Naturalistic Decision Making, Recognition Primed Decision-model, norske operative
polititjenestepersoner.

SIDETALL: 80

ANTALL ORD: 25535

Drammen, 22.10.2018

Sammendrag

Det er polititjenestepersonene ved landets forskjellige operative seksjoner som utgjør hverdagsberedskapen til det norske politiet. Deres jobb er blant annet å yte service til borgerne i situasjoner der andre offentlige etater ikke strekker til, eller der utøving av makt er nødvendig for å løse en gitt situasjon. Dette vil ofte være situasjoner med preg av tidspress og usikkerhet, der det er fare for skade på tjenestepersonene selv, eller andre personer som er involvert i situasjonen. Resultatet oppdragsløsningen får, henger direkte sammen med de beslutninger polititjenestepersonene tar.

Datagrunnlaget i denne studien er hentet fra ti semistrukturerte intervjuer foretatt blant respondenter med ulik operativ tjenesteansiennitet. Respondentene tjenestegjør i Sør-Øst politidistrikt. Det ble benyttet en kvalitativ metode der datagrunnlaget ble kategorisert og analysert, med formål om å lokalisere forskjeller og likheter blant hvordan respondentene reflekterte om beslutningstaking og hvordan de tok beslutninger.

Studien har hatt som mål å gi svar på følgende problemstilling:

«Hvilken betydning har tjenesteansiennitet for beslutningstaking i komplekse operative politioppdrag?»

For å belyse problemstillingen ble det utarbeidet fire forskningsspørsmål:

1. Hva består beslutningstaking i, og er alle beslutninger like krevende?
2. Påvirker tjenesteansiennitet hvordan operative polititjenestepersoner reflekterer rundt temaet beslutningstaking i komplekse situasjoner?
3. Påvirker tjenesteansiennitet hvordan operative polititjenestepersoner tar beslutninger i komplekse situasjoner?
4. Finnes det «dyktige beslutningstagere» blant norske operative polititjenestepersoner og hva kjennetegner dem?

De teoretiske bidragene i denne studien gir en innføring i hva beslutningstaking er, hva som menes med en kompleks situasjon og viktigheten av situasjonsforståelse i disse

situasjonene. Det blir også forklart hvordan erfaring påvirker beslutninger og hvordan sensemaking binder erfaring og beslutningstaking sammen. Deretter presenteres to forskjellige teoretiske utgangspunkt for beslutningstaking, samt en modell som beskriver hvordan erfarne personer tar beslutninger i komplekse situasjoner.

Beslutningstaking består av å foreta valg. Det er forskjell på de dagligdagse ubevisste valgene som mennesker tar flere tusen av hver eneste dag, og de valgene som må tas i komplekse tidskrisiske situasjoner med fare for andre menneskers helse. Det er i den siste formen vi finner den mest krevende formen for beslutningstaking.

Respondentene ble delt inn i tre grupper av 0-10 års ansiennitet, 11-20 års ansiennitet og 21-30 års ansiennitet. Funnene fra studien viser at respondentenes tjenesteansiennitet påvirker måten de reflekterer omkring beslutningstaking. Det var gjennomgående størst forskjeller på den gruppen som hadde arbeidet i 0-10 år og gruppen som hadde arbeidet i 21-30 år.

Funnene fra studien indikerer at tjenesteansiennitet påvirker beslutningstakingen. Trenden var at måten beslutningstakingen ble foretatt på beveget seg langs et kontinuum fra den analytisk rasjonelle tilnærmingen og frem mot den mer naturalistiske, erfaringsbaserte måten å ta beslutninger på, avhengig av respondentenes operative tjenesteansiennitet.

Blant studiens respondenter finnes det «dyktige beslutningstakere». Funnene viser at sannsynligheten for at en beslutningstaker fremstår som en dyktig beslutningstaker, øker med graden av opplevd gjenkjennelse i situasjonen.

Det er med utgangspunkt i funnene i denne studien svært sannsynlig at operativ tjenesteansiennitet får betydning for beslutningstakingen i komplekse operative politioppdrag, og at kvaliteten på beslutningene øker og synker i takt med beslutningstakerens politioperative tjenesteansiennitet.

Forord

Denne studien setter et foreløpig punktum for forfatterens seks år lange kompetansetilførsel innenfor fagområdet risikostyring og sikkerhetsledelse. Disse årene har bestått av utallige timer med foredrag, teori, oppgaveinnleveringer, eksamensforberedelser og refleksjoner. Tilførsel av kunnskap om teoretiske begreper for samfunnssikkerhet, har fått utvikle seg parallelt med et stadig økende praktisk erfaringsgrunnlag som operativ politibetjent i Sør-Øst politidistrikt. Denne kombinasjonen har bidratt til økt kompetanse og en mer helhetlig forståelse for dette brede og viktige fagområdet.

Studiet har vært krevende å gjennomføre og har vært en påkjenning for arbeidsgivere, nærmeste ledere og familie. Jeg er rørt over all støtten jeg har mottatt.

Takk til bidragsytere.

Takk til alle respondentene som satt av tid til å la seg intervju og dele synspunkter, refleksjoner og erfaringer med meg. Takk for at dere verner om vår rett til å leve i et fritt og åpent demokrati.

Takk til min faglige veileder, Lillian Katarina Stene, for at du igjennom dette året har holdt min motivasjon oppe og bidratt med konstruktive og gode tilbakemeldinger.

Takk, Annette. Uten deg ville dette ikke vært mulig.

Med ydmykhet,

Sindre Hole-Jørgensen,

Drammen, 22. oktober 2018

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	III
FORORD	V
FIGURER OG TABELLER	X
1 INNLEDNING	1
1.1 Studiens rasjonale.....	2
1.2 Studiens oppbygging	3
1.3 Hensikten med studien	4
2 DET NORSKE OPERATIVE POLITIET.....	5
2.1 Samfunnssikkerhetsoppdraget.....	5
2.2 Politiets organisering.....	7
2.3 Funksjonsbeskrivelser	8
2.3.1 Operasjonssentralen og operasjonslederen.....	9
2.3.2 Innsatslederen og andre ledere på taktisk nivå.....	9
2.3.3 Innsatspersonellet	9
2.4 Utdanning	10
2.4.1 Bakgrunn og formål	10
2.4.2 Kunnskap og ferdigheter	11
2.4.3 Hovedområder og organisering.....	11
2.5 Den operative polititjenestepersonen	12
2.5.1 «En vanlig dag på jobben»	12
2.5.2 Operativ politikultur.....	13
2.6 Politiets operative tilnærming til enkeltoppdrag	14
2.6.1 De rettslige rammer	15
2.6.2 Utstyr	16
2.6.3 Personellets holdninger, opplæring og ferdigheter	17
2.6.4 Taktiske retningslinjer.....	17
2.6.5 Konkrete handlingsvalg.....	18

3	TEORI	19
3.1	Beslutningstaking	19
3.2	Komplekse situasjoner	20
3.3	Situasjonsforståelse	22
3.4	Erfaring.....	23
3.5	Sensemaking.....	26
3.6	To teoretiske utgangspunkt for beslutningstaking.....	27
3.6.1	Den klassiske, analytiske og rasjonelle beslutningsteorien.....	28
3.6.2	Den naturalistiske måten å ta beslutninger på.....	28
3.7	Recognition-Primed Decisions modellen.....	29
3.7.1	Om RPD-modellen.....	29
3.7.2	Er RPD-modellen et valid utgangspunkt for å beskrive beslutningstaking i komplekse situasjoner?	29
3.7.3	Hvordan dyktige beslutningstakere tar beslutninger?	30
4	FORSKNINGSDESIGN	35
5	METODE.....	36
5.1	Utvalg av respondenter.....	36
5.2	Forskningsetiske aspekter	38
5.3	Generelt om intervjuet.....	38
5.4	Gjennomføring av intervjuene.....	39
5.4.1	Metakommunikasjon.....	40
5.4.2	Respondentenes erfaringsgrunnlag	41
5.4.3	Respondentenes refleksjoner om temaet.....	42
5.4.4	Observasjon av respondentene	42
5.4.5	Beslutningsdilemmaer.....	43
5.4.6	Avslutning	44
5.5	«Forsker i eget hus»	44
5.6	Datainnsamlingen.....	45
5.7	Kategorisering og analyse	45
5.7.1	Renskrivning av materialet.....	45

5.7.2	Kategorisering og systematisering	45
5.7.3	Inndeling i underkategorier	46
5.7.4	Sammenbinding av dataene.....	46
5.7.5	Analysen av forskjellene mellom gruppene	46
5.8	Dataanalysens utfordringer.....	47
5.8.1	Renskrivning av data.....	47
5.8.2	Kategorisering	47
5.8.3	Fra kategori til underkategori.....	47
5.8.4	Sammenbinding av resultater	48
5.8.5	Analysen av forskjeller.....	48
5.9	Forskningsetiske aspekter	48
6	RESULTATER.....	51
6.1	Respondentenes forståelse for beslutningstaking i komplekse situasjoner.....	51
6.1.1	Likheter på tvers av gruppene	51
6.1.2	Ekspertene	54
6.1.3	Ekspertene og de erfarne	55
6.1.4	De erfarne	56
6.1.5	Ekspertene og de profesjonelle	58
6.1.6	De profesjonelle	58
6.2	Respondentenes beslutningstaking.....	60
6.2.1	Ekspertene	60
6.2.2	De erfarne	61
6.2.3	De profesjonelle	62
7	DRØFTING	63
7.1	Beslutningstaking	63
7.1.1	Svar på forskningsspørsmål	65
7.2	Respondentenes refleksjoner om beslutningstaking.....	65
7.2.2	Svar på forskningsspørsmål	71
7.3	Hvordan respondentene tok beslutninger	72

7.3.1	Svar på forskningsspørsmål	76
7.4	«Dyktige beslutningstakerne»	77
7.4.1	Svar på forskningsspørsmål	78
8	KONKLUSJON	80
9	REFERANSER	81
10	VEDLEGG	84
10.1	Intervjuguide for masteroppgave i Risikostyring og sikkerhetsledelse.....	84
10.2	Sjekkliste basert på RPD-modellen.....	93

Figurer og tabeller

Figur 2.2.1	Det norske politiets organisering.	s. 7
Figur 2.2.2	De forskjellige ledelsesnivåene i politidistriktene.	s. 8
Figur 2.6.1	Figurativ fremstilling av hvilke faktorer som har betydning for det operative politiarbeidets oppgaveløsning.	s. 15
Figur 3.7.3.1	Variasjon 1 av Recognition-Primed Decision modellen.	s. 31
Figur 3.7.3.2	Variasjon 2 av Recognition-Primed Decision modellen.	s. 32
Figur 3.7.3.3	Variasjon 3 av Recognition-Primed Decision modellen.	s. 33
Figur 3.7.3.4	Integrert versjon av RPD-modellen.	s. 34
Figur 5.1.1	Oversikt over respondentenes operative tjenesteansiennitet i stigende rekkefølge uavhengig av respondentnummer.	s. 37
Tabell 7.1.1	Kombinert teoretisk tabell.	s. 64
Figur 7.2.1	Hvordan en beslutningstaker opplever beslutningstaking i sammenheng med oppdragets kompleksitet og beslutningstakerens erfaringsgrad.	s. 69

1 Innledning

Beslutningstaking i situasjoner preget av tidspress, på sviktende informasjonsgrunnlag med fare for tap av menneskeliv er svært krevende. Det er belastende å måtte stå ansvarlig for beslutninger i slike situasjoner. Teknologisamfunnet sørger for raskere varsling av nødetatene. Dette bringer dagens politi tettere på krisene enn tidligere. Beslutningene blir mer transparente, de blir lagt ut for offentlig skue og vurdert i sanntid. I noen situasjoner kan resultatet av beslutningene rokke ved tilliten til samfunnets premissleverandører. I disse tilfellene vil samfunnet kunne svare med oppnevning av kommisjoner der arbeidet resulterer i offentlige utredninger. Beslutninger tatt i øyeblikket, blir i disse utredningene vurdert ut fra etterpåklokskapens visshet om hvilke omstendigheter som var gjeldende for situasjonen da beslutningene ble tatt og vurdert opp mot hvilke andre muligheter som var til stede i situasjonen.

Norges offentlige utredninger, nr. 14, rapport fra 22.juli-kommisjonen, forsøkte å besvare tre nøkkelspørsmål: «Hva skjedde 22/7? Hvorfor skjedde det? ... og hvordan kunne vårt samfunn la dette skje?» (2012, s. 13). I rapporten ble det konkludert blant annet med at «myndighetenes evne til å beskytte menneskene på Utøya sviktet. En raskere politiaksjon var reelt mulig. Gjerningsmannen kunne ha vært stanset tidligere 22/7» (NOU, nr. 14, 2012, s. 15). Særlig ble handlingene til den første politipatroljen på stedet underlagt grundig vurdering. 22.juli-kommisjonen vurdere innsatsen deres slik (NOU, nr. 14, 2012, s. 132-133):

Umiddelbart etter ankomst fikk patruljen bekreftet at det fremdeles pågikk skyting på øya, og at ungdommene der var i livsfare. Patruljens situasjonsforståelse var at det var én gjerningsmann. To tjenestemenn godkjent for væpnede oppdrag forutsettes å kunne aksjonere mot en slik motstander ... Kommisjonen mener at patruljen ut fra den selvstendige handleplikten og retningslinjene (for øyeblikkelig innsats når skyting pågår (NOU, nr. 14, 2012, s. 133)) ... skulle forsøkt å skaffe seg en båt for å gå til øyeblikkelig aksjon selv ... Patruljens opptreden etterlater etter kommisjonens mening et entydig bilde av at den ikke var innstilt på å gå til øyeblikkelig aksjon.

Førsteamanuensis ved Universitet i Stavanger, Bjørn Ivar Kruke, forklarer i et bakgrunnsnotat til 22. Juli-kommisjonen, følgende (Kruke, 2012, s. 6):

Hendelsene og tapene 22.juli var ekstraordinære, og krevde ekstraordinær håndtering. Dette var hendelser som samfunnet vårt ikke kunne håndtere ved hjelp av ordinære rutiner og ressurser. Samtidig var dette hendelser som krevde krisehåndtering i og mellom ulike offentlige og private organisasjoner med sterk gjensidig avhengighet. Dette var også hendelser hvor den tillit som sentrale samfunnsfunksjoner har opparbeidet seg over tid ble satt på prøve, hendelser hvor tillit til sentrale samfunnsfunksjoner var viktig for en vellykket krisehåndtering (Kruke, 2012, s. 6).

Formålet med denne innledningen er ikke å fremheve feil begått av enkeltpersoner 22.juli 2011. Det handler om å skape en forståelse for at til tross for hvordan en etat eller en organisasjon er organisert, og uavhengig av hvilke ressurser den etaten eller organisasjonen har til rådighet, så blir arbeidet vurdert utfra resultatet. Hva resultatet blir påvirker omdømmet. Resultater er som regel konsekvenser av beslutninger tatt i en spesifikk situasjon, av den enkelte arbeidstaker. Dette premisset viser at omdømmet påvirkes direkte av kvaliteten på beslutningene tatt i en gitt situasjon.

Det kan være tilfeldig hvordan situasjonen arter seg og hvem beslutningstakeren er. Det var tilfeldighetene som bestemte hvilke polititjenestepersoner med hvilken kapasitet som var på jobb, og nærmest i tid til Utøya den 22.juli 2011. Forfatteren er ikke kjent med hvilke kapasiteter første patruljen på stedet besatt. Spørsmålet er om resultatet ville vært annerledes, avhengig av hvem beslutningstakeren var. Ville det vært noen forskjell om patruljen besto av to polititjenestepersoner som nettopp hadde gått ut fra Politihøgskolen, eller om den besto av to polititjenestepersoner med lang operativ tjenesteansiennitet?

1.1 Studiens rasjonale

«Politiblikket» er et resultat av ca. 1 ½ års feltarbeid der Liv Finstad deltok på over 600 timers patruljetjeneste med ordensavdelingen ved Oslo politidistrikt (Finstad, 2000, s. 341). Finstad omtaler et eldstemannsprinsipp som er hjemlet i politiinstruksen §6-1 (2000, s. 36-37), men utleder det til å beskrive det slik det praktiseres (Finstad, 2000, s.

36-37). Finstad forklarer at eldstemannsprinsippet handler om det kommandoforholdet som hver patruljesammensetning tar utgangspunkt i dersom ikke annet er bestemt av annen leder, eller der det er forskjell på rang mellom tjenestemennene. Nemlig at den som har lengst tjenesteansiennitet i politiet er leder av patruljen (Finstad, 2000, s. 37). Ut fra dette dannes et inntrykk av at politietaten mener det er viktig at de med lengst tjenesteansiennitet leder operative politioppdrag. Men hvorfor er det slik at politietaten mener at de polititjenestepersonene med lengst ansiennitet er best egnet til å lede og bære ansvaret for beslutninger tatt i politioppdrag?

Denne studiens rasjonale er å forsøke å kaste lys over en instruks- og institusjonsbefestet praksis, gjennom å studere operative polititjenestepersoner med ulik tjenesteansiennitet og hvordan disse forholder seg til temaet beslutningstaking i komplekse situasjoner.

Utfra tematikken og forfatterens interesseområde resulterte dette i følgende problemstilling:

«Hvilken betydning har tjenesteansiennitet for beslutningstakingen i komplekse operative politioppdrag?»

For å svare på problemstillingen ble det utarbeidet fire forskningsspørsmål som skulle besvares:

- Hva består beslutningstaking i, og er alle beslutninger like krevende?
- Påvirker tjenesteansiennitet hvordan operative polititjenestepersoner reflekterer om temaet beslutningstaking i komplekse situasjoner?
- Påvirker tjenesteansiennitet hvordan operative polititjenestepersoner tar beslutninger i komplekse situasjoner?
- Finnes det «dyktige beslutningstagere» blant norske operative polititjenestepersoner og hva kjennetegner dem?

1.2 Studiens oppbygging

Denne studien er delt inn i åtte kapitler. I det første kapitlet, «innledningen», argumenteres det for hvorfor temaet er relevant for tiden og samfunnet vi lever i, hva som skal undersøkes og hvorfor. I det andre kapitlet «Om det norske operative

politiet», forklares konteksten og rammene som beslutningstakingen tar utgangspunkt i. Det tredje kapitlet, «teori», er ment å gi en grunnleggende innføring i hvordan forskjellige teoretiske fagmiljøer forklarer beslutningstaking, samt å vise med hvilke «briller» respondentene skal observeres. I det fjerde kapitlet «forskningsdesign», blir det argumentert for valg av undersøkelsesdesign.

Kapittel fem, «metode», gjør rede for de valg som forfatteren gjennom undersøkelsen har foretatt. Det blir gitt en forklaring for hvorfor valgene ble tatt, samt forfatterens refleksjoner og vurderinger omkring hvilke følger de valgene kan ha hatt for funnene i undersøkelsen. I kapittel seks «resultater» blir funnene fra undersøkelsen presentert med utgangspunkt i de likheter og forskjeller som eksisterer mellom de gruppene som respondentene ble delt inn i. I kapittel syv, «drøfting», blir forskningsspørsmålene besvart. Disse besvares ved å veie resultatene mot hverandre med utgangspunkt i relevant teori og forfatterens egne refleksjoner.

Oppgavens problemstilling blir besvart i kapittel åtte, «konklusjon», med utgangspunkt i svarene fra forskningsspørsmålene.

1.3 Hensikten med studien

Hensikten med å avdekke hvilken betydning tjenesteansienitet har for beslutninger tatt i komplekse operative politioppdrag er flere. For det første vil studien kunne skape en større bevissthet om hvordan det å ta beslutninger påvirkes av ytre faktorer som miljø, tidsbegrensninger og hvem beslutningen gjelder for. For det andre vil studien kunne gi en bedre innsikt i hvordan prestasjonen til beslutningstakeren, i møte med forskjellige ytre faktorer, påvirkes av de indre faktorene, eller egenskapene, til beslutningstakeren. For det tredje vil studien kunne gi en bedret forståelse for om det er andre karakteristikk enn ren tjenesteansienitet som har betydning for beslutningstakingen i komplekse situasjoner. For det fjerde vil studien kunne skape en økt bevissthet for operative polititjenestepersoners refleksjoner omkring eget erfaringsgrunnlag i møte med forskjellige operative politioppdrag. For det femte vil studien kunne gi et bidrag til den refleksjonen ledere i politiet bør foreta seg når de skal vurdere hvilke tjenestepersoner de benytter til hvilke oppgaver.

2 Det norske operative politiet

Denne oppgaven handler om å ta beslutninger i operative politioppdrag. Dette er et veldig kort tidsrom hentet ut fra en kontekst og en ramme som kun de som har kjennskap til arbeidet som operativ polititjenesteperson kan forstå uten en innføring.

For å forstå konteksten, må man forstå politietatsens samfunnsoppdrag og organisering. Da får man se hvilke oppgaver politietaten fra samfunnets side er gitt og hvordan politietaten er organisert for å møte disse utfordringene. Rammene er i denne oppgaven polititjenestepersonene. Hvordan disse blir utdannet og institusjonalisert, og hvordan polititjenestepersonene tilnærmer seg et operativt politioppdrag har betydning for hvordan vi ser på refleksjonene deres vedrørende beslutningstaking og hvordan de tar beslutninger.

2.1 Samfunnssikkerhetsoppdraget

Norsk politis overordnede ansvar og mål finner man i politiloven §1 (1995) der det står at det er «staten som skal sørge for den polititjeneste som samfunnet har behov for» og at «polititjenesten utføres av politi- og lensmannsetaten». Videre skal politiet «gjennom forebyggende, håndhevende og hjelpende virksomhet være et ledd i samfunnets samlede innsats for å fremme og befeste borgernes rettssikkerhet, trygghet og alminnelige velferd for øvrig.»

Det overordnede ansvaret blir mer eksemplifisert i politiloven §2 (1995) der politiets oppgaver som etat står oppført. I det videre vil det bli listet opp de oppgaver som er mest relevante for det operative politiarbeidet.

Politiet skal blant annet:

- Beskytte person, eiendom og fellesgoder og verne om all lovlig virksomhet.
- Opprettholde den offentlige orden og sikkerhet.
- Enten alene eller sammen med andre myndigheter verne mot alt som truer den alminnelige tryggheten i samfunnet.
- Forebygge kriminalitet og andre krenkelser av den offentlige orden og sikkerhet.
- Avdekke og stanse kriminell virksomhet og forfølge straffbare forhold.
- Yte borgerne hjelp og tjenester i faresituasjoner.
- På anmodning yte andre offentlige myndigheter vern og bistand under deres tjenesteutførelse.

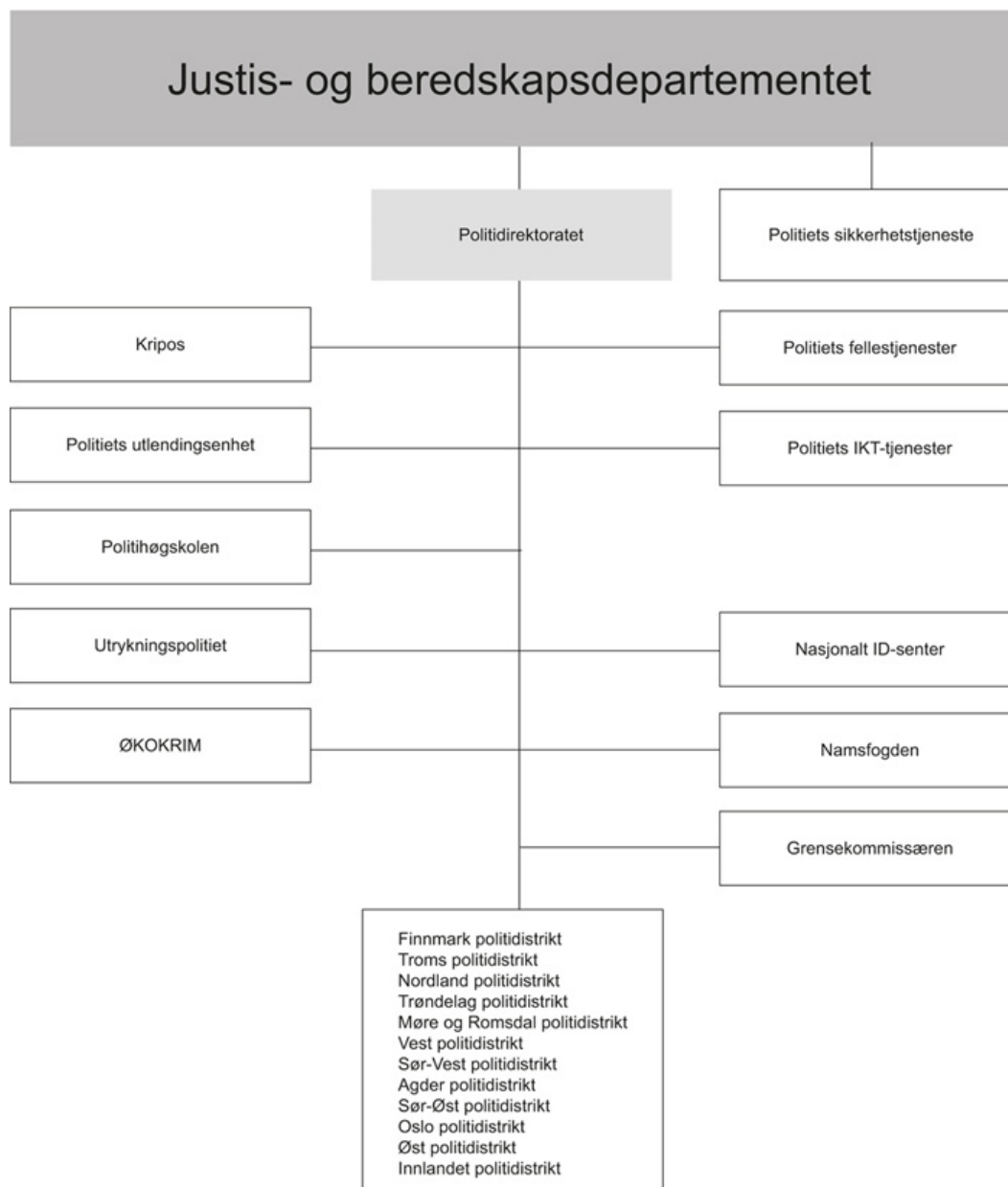
I St. meld. nr. 17 (Det kongelige justis- og politidepartement, 2002, s. 4) beskrives samfunnssikkerhet ved «den evne samfunnet som sådan har til å opprettholde viktige samfunnsfunksjoner og ivareta borgernes liv, helse og grunnleggende behov under ulike former påkjenninger». Derfor kan man trekke en direkte sammenheng fra politiets operative oppgaver og frem til hvorfor dette arbeidet får stor betydning for samfunnssikkerheten til Norge som nasjon.

Det norske samfunnet forventer at politiet som etat innordner seg og løser oppgavene i samsvar med samfunnssikkerhetsoppdraget. I det videre skal vi se hvordan politiet har organisert seg for å møte disse kravene.

2.2 Politiets organisering

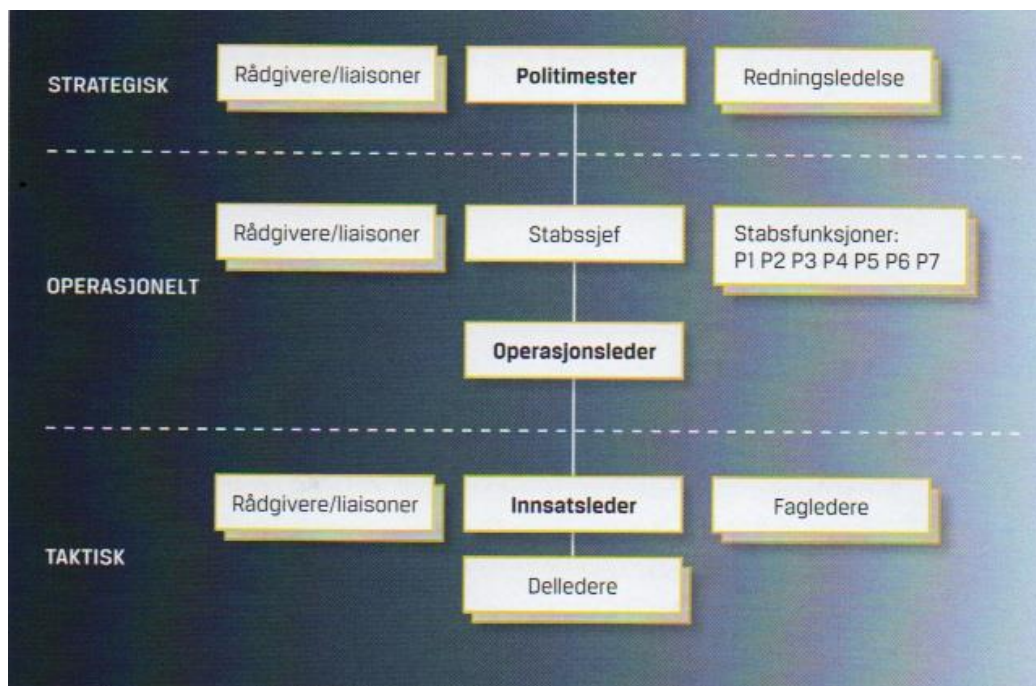
Norsk politi, med unntak av politiets sikkerhetstjeneste, er styrt av Politidirektoratet (POD). POD er politisk organisert inn under Justis- og beredskapsdepartementet (Norges offentlige utredninger nr. 9, om politiet og bevæpning, 2017, s. 48).

Politidistriktene ledes av POD. Hvert av landets 12 politidistrikt er styrt av en politimester som har ansvaret for polititjenesten som utføres i det distriktet (NOU nr. 9, om politiet og bevæpning, 2017 s. 51).



Figur 2.2.1: Norsk politis organisering (Norges offentlige utredninger nr. 9, om politi og bevæpning, 2017, s. 49).

Politidistriktene er igjen delt opp i tre ledelsesnivåer; det strategiske som er representert ved politimesteren, det operasjonelle som er representert ved operasjonslederen og det taktiske som er representert ved innsatslederen eller andre delledere (Politidirektoratet, 2011, s. 32).



Figur 2.2.2: De forskjellige ledelsesnivåene i politidistriktene (Politidirektoratet, 2011, s. 33).

«Det patruljerende politiet», som de blir omtalt i NOU nr. 9, om politiet og bevæpning (2017, s. 51) eller «tjenestepersoner i operativ tjeneste» (NOU nr. 9, om politiet og bevæpning, 2017, s. 58), er hovedsakelig plassert inn på forskjellige geografiske driftsenheter (GDE'er). Tjenestepersoner i operativ tjeneste blir også omtalt som «innsatspersonell» i Politiets Beredskapssystem I (Politidirektoratet, 2011, s. 38).

2.3 Funksjonsbeskrivelser

Det vil i det videre bli gitt en beskrivelse av de viktigste funksjonene som et politidistrikt besitter.

2.3.1 Operasjonssentralen og operasjonslederen

Hvert politidistrikt består av en operasjonssentral som ledes av en operasjonsleder. Operasjonssentralen har den overordnede ledelsen av den planlagte og hendelsesstyrte politiinnsatsen i distriktet. Det er hit innkommende hendelser blir mottatt og behandlet, det er her innsatsen blir koordinert, ressursene styrt og rådgivning gitt (Politidirektoratet, 2011, s. 110).

Operasjonslederen fungerer som øverste leder på operasjonelt nivå under alle hendelser som skjer i politidistriktet, så lenge ikke politimesterens stab er satt (Politidirektoratet, 2011, s. 111). Det er operasjonslederen som leder og bærer ansvaret for det som foregår ved operasjonssentralen. Hvor involvert operasjonslederen er i hvert enkelt oppdrag avhenger av mange forskjellige parametere, men det er i mange sammenhenger denne funksjonens ansvar å kontrollere og kvalitetssikre innsatspersonellets arbeid. Dette gjelder særlig ved kritiske oppdrag, uavhengig av erfaringsgraden til innsatspersonellet, og om de er under ledelse av innsatsleder.

2.3.2 Innsatslederen og andre ledere på taktisk nivå

Innsatslederen er politidistriktets øverste leder på taktisk nivå, innsatslederen har ordremyndighet over en innsatsstyrke i en konkret aksjon eller operasjon. Dersom det ikke er noen på jobb ansatt i funksjonen, skal det alltid utpekes en innsatsleder ved hendelser som krever koordinerende ledelse (Politidirektoratet, 2011, s. 140).

Innsatslederen skal være en erfaren tjenesteperson som har god faglig kompetanse i innsatsledelse og gode lederegenskaper (Politidirektoratet, 2011, s. 146). Innsatslederen har blant annet ansvar for å organisere innsatsstyrken slik at den kan løse oppdraget på best mulig måte og plukke ut de medarbeiderne som er best egnet til å løse de enkelte oppdragene (Politidirektoratet, 2011, s. 147).

Det kan også utpekes delledere ut fra behov. Det kan for eksempel være en aksjonsleder, objektleder eller andre dellederoppgaver ut fra situasjonen (Politidirektoratet, 2011, s. 149).

2.3.3 Innsatspersonellet

I PBS I blir Innsatspersonellet (IP), delt inn i fem kategorier (Politidirektoratet, 2011, s. 38). Kategori 1 er tjenestepersoner i Beredskapstroppen, kategori 2 er tjenestepersoner i

livvakttjenesten, kategori 3 (IP-3) er tjenestepersoner i Utrykningsenhetene (UEH), kategori 4 (IP-4) er andre tjenestepersoner med våpengodkjenning og kategori 5 er tjenestepersoner med tilpasset opplæring som ikke er godkjent for å kunne bevæpnes.

Det er de operative tjenestepersonene som utfører politioppdragene som blir fordelt ut til dem fra operasjonssentralen (Finstad, 2000, s. 31). Ute i politidistriktene vil de operative tjenestepersonene som hovedregel bestå av flest IP-4 og i varierende antall av IP-3. Pr. utgangen av 2016 var det på landsbasis 1074 godkjente IP-3 mannskaper og pr 1.9.2016 var det 5054 IP-4 mannskaper (NOU nr. 9, om politi og bevæpning, 2017, s. 59).

IP-3 er bachelorutdannede tjenestepersoner som må ha minimum ett år med tjeneste som IP-4 bak seg, før de søker til en grunnutdanning på tre uker. De må bestå disse tre ukene og etter det trener de årlig 103 timer og må bestå årlig skyteprøve. IP-4 er innsatspersonell med bachelor utdanning som trener 48 timer årlig og må bestå årlig skyteprøve (NOU nr. 9, om politi og bevæpning, 2017, s. 56-57). Begge kategoriene er ubevæpnet i daglig tjeneste, men er godkjent for å kunne bruke en- og tohåndsvåpen.

Ellers når flere polititjenestepersoner opptrer sammen og ingen er beordret som leder, har den med høyest grad eller rangering kommandoen over de med lavere grad, med mindre annet er bestemt (Politidirektoratet, 2011, s. 147).

2.4 Utdanning

2.4.1 Bakgrunn og formål

En politistudent går gjennom en treårig Bachelor-politiutdanning som gjennomføres ved Politihøgskolen (PHS) (Politihøgskolen, 2018, s. 3). Oppgaven til PHS, er ifølge Stortingsmelding nummer 42, å gi grunnutdanning for tjeneste i politi- og lensmannsetaten (Det kongelige justis- og politidepartement, 2005, s. 102). Videre heter det at grunnutdanningen skal være en generalistutdanning som er ment å gi solid grunnlag for å starte i politiyrket (St.meld.nr.42, Det kongelige justis- og politidepartement, 2005, s. 103).

Det generelle hovedformålet med utdanningen kan man lese ut fra fagplanen til PHS (Politihøgskolen, 2018, s. 3):

Formålet med studiet er å utdanne reflekterte og handlekraftige polititjenestepersoner som kan utføre forebyggende, håndhevende og hjelpende virksomhet på en måte som ivaretar borgernes rettssikkerhet, trygghet, og samfunnets interesser for øvrig.

2.4.2 Kunnskap og ferdigheter

Blant kunnskapen og ferdighetene som politistudentene skal ha, har forfatteren kun hentet ut det som forfatteren mener er relevant for den operative delen av politiutførelsen.

Studentene skal etter endt utdanning ha kunnskap om blant annet politifaglige, juridiske og samfunnsvitenskapelige emner, politiets kunnskapsgrunnlag, metoder og etikk, og politiets operative arbeidsoppgaver. De skal ha ferdigheter som gjør dem i stand til å anvende forsknings- og erfaringsbasert kunnskap i operative oppgaver. De skal kunne identifisere og vurdere politifaglige problemstillinger, treffe begrunnede valg og beherske relevante politifaglige metoder og teknikker (Politihøgskolen, 2018, s. 3).

2.4.3 Hovedområder og organisering

PHS har brutt kunnskaps- og ferdighetsmålene ned til fem hovedområder som går over de tre studieårene. Disse er «politi og samfunn», «Metode», «Orden og beredskap», «Forebyggende oppgaver» og «Etterforskning» (Politihøgskolen, 2018, s. 4-5).

Måten PHS har organisert utdanningen, er ved at første studieår gjennomføres ved PHS. Der tilegner studenten seg kunnskaper, ferdigheter og generell kompetanse i de enkelte emnene. Det første studieåret skal danne en faglig plattform for videre læring i praksisstudiet. Det andre studieåret gjennomføres ved en opplæringsenhet i et av landets tolv politidistrikt, der studentene skal anvende tilegnet kunnskap fra første studieår og samtidig tilegne seg erfaringsbasert kunnskap gjennom ulike typer politiarbeid. Dette skjer i samhandling med erfarne polititjenestepersoner. Det tredje studieåret gjennomføres ved PHS, hvor kunnskaper, ferdigheter og generell kunnskap skal integreres innenfor hovedområdene som tidligere nevnt (Politihøgskolen, 2018, s. 9).

2.5 Den operative polititjenestepersonen

2.5.1 «En vanlig dag på jobben»

Politiutdannelsen danner altså grunnlaget, men det er ved første arbeidsdag «den videre læring og yrkeserfaring» begynner (St.meld.nr.42, Det kongelige justis- og politidepartement, 2005, s. 103).

Når man møter på jobb som operativ polititjenesteperson innebærer det blant annet et «fellesmøte», eller en «parole» der dagens tjeneste og gjøremål skal planlegges, informasjon overleveres eller evalueringer gjennomføres (Finstad, 2000, s. 29). Utstyr som refleksvester, alkotester, ammunisjon, tjenestevåpen o.l. pakkes ned i tjenestebilen før eller etter parolen (Finstad, 2000, s. 39).

En politipatrulje kan ha forskjellige uttrykk, men den mest vanlige er den uniformerte bilpatruljen (Finstad, 200, s. 29). Etter dette kjører patruljen ut og «driver operativt politiarbeid». Men hva er det det operative politiarbeidet går ut på? Finstad inndelte sine observasjoner om i hvilke situasjoner operative politifolk blir tilkalt av samfunnet i følgende kategorier, og viste til kategoriernes forekomst i prosent (2000, s. 44); lovbruddsrelaterte hendelser i 41%, ordensforstyrrelser i 15%, transport av folk eller gjenstander i 10%, sosialt arbeid i 8%, serviceoppgaver i 2% og annet i 16% av tilfellene.

Finstad sier videre at disse kategoriene ikke forteller alt, men den må forstås ut ifra at det ikke finnes grenser for hva publikum ber politiet ta seg av (2000. s. 47):

Hendelsesstyrt politiarbeid handler først og sist om mangfold og rekkefølgen er tilfeldig: om bråkete ungdommer, hunder som blir borte eller bjeffer, naboer som klager over høy musikk eller ulovlig bråtebrenning, vold på offentlig og privat sted, passasjerer som stikker av fra drosjeregningen, ran, mistenkelige personer, innbrudd, ulovlig fjerning av kumlokk, leting etter blottere, bistand til eldre mennesker som faller på gulvet, vakthold ved ambassadene, eskorte av prominente personer, trafikkulykker, transport av fulle folk og psykiatriske pasienter, leteaksjoner etter bortkomne, boligbranner, selvdrap, døde grevlinger og andefamilier på farlige veier.

Finstad peker på at det operative politiarbeidet fremstår som et lovbestemt lavterskeltilbud der politiet er en offentlig instans som ikke kan si nei, og at de operative polititjenestepersonene er klar over at de i mange sammenhenger er første, siste og eneste instans (2000, s. 48).

I tillegg til hendelsesstyrte aktiviteter, fylles et tjenestesett også med egne initiativ fra patruljen når de står i beredskap for Operasjonssentralen, eller venter på det neste oppdraget. Finstad kaller dette for «politiinitiativer» (2000, s. 49). Disse politiinitiativene sto under Finstads feltperiode for 42% av alle hennes registrerte hendelser og ble delt inn i fire hovedkategorier. Den første var «sjekk av personer, kjøretøy og «uroing» av problemmiljøer», der patruljen oppsøkte personer eller kjøretøy som de tolket som mistenkelige eller at de oppsøkte steder der det erfaringsmessig foregikk eller avdekket lovbrudd.

Den andre kategorien kaller Finstad for «publikumskontakt» og viser et konverserende politi som småprater hyggelig med publikum og omvendt når det ikke har skjedd noe spesielt i forkant. Finstad kaller dette for å «produsere sosialt lim» (Finstad, 2000, s. 54). Den tredje kategorien handler om «trafikk» og den tjeneste som det patruljerende politiet i trafikken utfører som bærer preg av å være en tilfeldig aktivitet i forbifarten, som for eksempel å stanse en som kjører på rødt lys, eller en planlagt vognkortkontroll på en stille natt. Den fjerde kategorien handler om «ordensproblemer», der politiet må ta vare på mennesker, bryte opp i krangler eller tilby avrusning i celle på Politistasjonen (Finstad, 2000, s. 49-57).

2.5.2 Operativ politikultur

Når man kjenner litt til hva den operative arbeidshverdagen går ut på, må man også være klar over de innbyrdes retningslinjene som eksisterer i den operative politikulturen. Denne kulturen kan man ikke lese seg til, man må oppleve den for å forstå. Finstad eksemplifiserer dette når hun blant annet referer til de to erfarne politifolkene som kommenterer publikum utenfor politibilen: «Mange ganger i løpet av nattsettet er jeg glad publikum ikke hører hva vi sier ... Når politifolkene går ut av bilen for å ordne opp, gjøres det imidlertid korrekt og med høflig myndighet ...» (Finstad, 2000, s. 73).

Kulturen kan også observeres i den sjargong som brukes som forklaring om det uformelle språket. Her finner vi blant annet politiets egne benevnelser som «røver, tyv, kjeltring, skurk, klient, kjenning, en av våre, slask, lurv, luring» (Finstad, 2000, s. 87). En del av politikulturen er også å lage et selvironisk bilde av seg selv. Torvald Tåke, som er en politiutgave av den «enkle og litt dumme bonden i by'n som ikke vet opp og ned på hverken håndjern eller datamaskiner» (Finstad, 2000, s. 87) er et godt eksempel på dette.

Et annet eksempel er hvor opptatt de er av å fremstå som gode polititjenestepersoner blant deres egne. Hvordan de blir oppfattet avhenger av hvor godt de mestrer balansegangen i forskjellige situasjoner. De skal være

«aktiv, men ikke for aktiv. Tålmodig, men ikke for tålmodig. Tolerant, men ikke naiv. Bestemt, men ikke voldelig. Trygg og myndig, men ikke kommanderende uten grunn. Omsorgsfull og lyttende, men ikke handlingslammet og gråtkvalt. Humørfyllt, men ikke useriøs (Finstad, 2000, s. 214.)

I følge Finstad er det ikke lett å finne eksempler på gode politityper, men det kan være lettere å finne eksempler på hvem det er som er «dårlige eller ikke fullt så gode kollegaer». I materialet sitt beskriver hun «de hissige», «de overivrige», «de handlingslammede», «de late», «de ukollegiale og moralsk frynsete». Hun beskriver «de humørløse», «de frustrerte», men verst av alle var «verdensmesteren». Disse typene trenger ikke mer utbrodering, for det er ikke det denne studien handler om, men det gir et lite innblikk i hvordan de operative ser på seg selv og hva som er viktig i forhold til å være en god kollega i den operative polititjenesten.

2.6 Politiets operative tilnærming til enkeltoppdrag

Mye av politiets handlingsmønster og tilnærming til enkeltoppdrag er kjent for allmennheten, men det er også mange oppdragstyper som krever at politiets metoder og tilnæringsmåter er unntatt offentligheten. Dette gjelder for eksempel oppdrag som involverer bruk av skytevåpen eller andre spesielle operasjoner. Disse vil ikke bli gjengitt i denne oppgaven.

Det er derimot nødvendig å forklare noe om de generelle retningslinjene for politiets operative tilnærming til enkeltoppdrag, fordi det sier noe om hvilke rammer, muligheter og begrensninger som ligger i et operativt politioppdrag. For politiets operative tilnærming vil det særlig være politiets adgang til å bruke makt mot borgerne som her blir presentert.

Myhrer (2015, s. 35-38) presenterer en figur som viser fem hovedfaktorer som han mener er bestemmende for hvordan det operative politiet løser oppgavene sine:



Figur 2.6.1: Figurativ fremstilling av hvilke faktorer som har betydning for det operative politiarbeidets oppgaveløsning (Myhrer, 2015, s. 36).

Forfatteren mener denne figuren gir en oversiktlig og god fremstilling av hva som ligger til grunn for politiets operative tilnærming til enkeltoppdrag. Derfor er det denne figuren som blir brukt som ramme for den videre innføringen.

2.6.1 De rettslige rammer

Myhrer forklarer at «selv om politiet i mange situasjoner har et betydelig skjønn knyttet til om de vil gripe inn og hvordan, er etaten likevel i utpreget grad regelstyrt» og det er de rettslige rammene som er den mest grunnleggende faktoren for hvordan politiet løser oppdraget sitt (, 2015, s.36).

Politiet har et stort utvalg av lover, instruksverk og forskrifter som regulerer arbeidet. Blant de viktigste rettslige rammene finner vi politiloven og politiinstruksen.

Politi-loven § 6, 1. ledd (1995) forklarer hvordan polititjenesten skal utføres. Det legges vekt på at polititjenestepersonen skal søke oppdraget «nådd gjennom opplysning, råd, pålegg, eller advarsel eller ved iverksettelse av regulerende eller forebyggende tiltak».

Det er først i politi-loven § 6, 2. ledd (1995) at selve bruken av makt blir omtalt. Det heter at man skal forsøke svakere midler først, dersom disse ikke antas å være utilstrekkelige eller uhensiktsmessige, eller forgjeves har vært forsøkt. Uansett må midlene som tas i bruk være nødvendige, være veid opp mot situasjonen og formålet med tjenestehandlingen.

Politiinstruksen § 3-1, 1. og 2. ledd (1990) forklarer at politiet kan gripe inn på den måte og med de midler som er lovlige, nødvendige, forholdsmessige og hensiktsmessige.

Politi-loven §7 (1995) sier noe om når politiet kan gripe inn. Det er i de tilfeller der man skal stanse forstyrrelser av den offentlige ro og orden, der man skal ivareta enkeltpersoners eller allmennhetens sikkerhet, eller for å avverge eller stanse lovbrudd.

Maktpyramiden blir ofte brukt som et godt eksempel på hvordan politiets maktmidler står i forhold til hverandre. Lohne Lie & Lagestad (2011, referert i Norges Offentlige Utredninger, nr. 9 om politi og bevæpning, 2017, s. 61) har laget en fremstilling av dette, som her vil bli gjengitt i stigende rekkefølge. I bunn finner vi tilstedeværelse. Deretter følger verbale kommunikasjonsteknikker, verbal makt, transport- og pågripelsesteknikker, pepperspray og gassvåpen, langkølle og teleskopbatong, slag og spark og til sist; bruk av skytevåpen.

2.6.2 Utstyr

Den operative polititjenestepersonen har tilgang på en del utstyr. I det videre er det kun det utstyret man som IP-4 eller IP-3 har tilgang til som tjenesteperson og som er relevant for studiens tema som vil bli omhandlet.

Av verneutstyr har en operativ polititjenesteperson tilgang til støvler, uniform og hansker. De får utdelt en målsydd ballistisk lettvest i et skudd-, støt-, og stikkbeskyttende materiale. De får i tillegg utlevert en ballistisk hjelm og en taktisk vest som er ilagt tunge skuddbeskyttende plater (Norges Offentlige Utredninger, nr. 9 om

politi og bevæpning, 2017, s. 282). I patruljebilene medbringes også et tungt ballistisk skjold og et lettere plastikkskjold (Norges Offentlige Utredninger, nr. 9 om politi og bevæpning, 2017, s. 283).

De operative polititjenestepersonene har tilgang på utstyr som kommer inn i kategorien «maktmidler». Av skytevåpen er disse politiets tjenestevåpen HKP30L, en 9mm pistol, og politiets maskinpistol MP5 A3P, 9mm. Av andre maktmidler de har tilgang til er OC pepperspray, teleskopbatong, håndjern og tjenestehund (Norges Offentlige Utredninger, nr. 9 om politi og bevæpning, 2017, s. 278-281).

2.6.3 Personellets holdninger, opplæring og ferdigheter

Dette er det allerede sagt noe om tidligere i oppgaven med hensyn til de forskjellige IP-kategoriene. Det er likevel på sin plass og trekke frem noe av det Myhrer (2015, s. 36) kaller den «menneskelige faktor» og som han mener omhandler «kvaliteten på det personellet som skal løse oppdraget». Myhrer hevder at dette sannsynligvis er den viktigste faktoren for hvordan et operativt politioppdrag blir løst, selv om utvelgelsen og utdanningen av tjenestepersonellet gjør dem ganske like.

I politiet vil man finne ulike holdninger og ulik vilje til om det skal brukes makt og hvordan makten skal brukes. Dette vil blant annet påvirkes av hva slags type etter- og videreutdanning man har valgt og den betydelige forskjellen dette innebærer for personellets opplæring og kompetanse (Myhrer, 2015, s. 36-37).

2.6.4 Taktiske retningslinjer

Myhrer sier at «for enkelte typer oppdrag har politietatens samlede erfaringer resultert i taktiske retningslinjer» (2015, s. 37). De taktiske retningslinjene sier noe om hvilken tilnærming som er hensiktsmessig for den spesifikke typen oppdrag.

Norges Offentlige Utredninger, nr. 9 om politi og bevæpning (2017, s. 68-73) beskriver noen av politiets taktiske prinsipper i oppdrag der politiet har bevæpnet seg. Disse kan det være interessant å nevne da de forklarer noe om hvordan polititaktikk brukes i det operative politiarbeidet.

Politiet benytter seg av noe de kaller for «hovedregelen». Hovedregelen angir at i de tilfeller der politiet skal pågripe en person som antas å kunne være farlig for politiet,

skal vedkommende komme ut til politiet (Norges Offentlige Utredninger, nr. 9 om politi og bevæpning, 2017, s. 70). Det finnes en pågripelsestaktikk som nå kalles «pågripelse av særlig farlig person», som tok utgangspunkt i at tjenstepersoner dekket seg bak skjold og bruke teleskopbatong eller langkølle i møte med motstanderen, men at alt innsatspersonell var bevæpnet for å kunne benytte våpen som siste utvei (Norges Offentlige Utredninger, nr. 9 om politi og bevæpning, 2017, s. 71).

Politiet har også flere taktiske momentlister de kan benytte seg av når de skal forstå hva som skjer i en situasjon, og gjøre risikovurderinger. Situasjonsvurderingen er en slik momentliste og tar utgangspunkt i at man i oppdraget vurderer «trusselen», «egne ressurser», «tid til rådighet», «området/objektet», «vær, lys og føreforhold» og «samband og ledelse» (Norges Offentlige Utredninger, nr. 9 om politi og bevæpning, 2017, s. 70).

2.6.5 Konkrete handlingsvalg

Uansett hva man måtte mene om operativt politiarbeid, så sier Finstad at det er «særlig intellektuelt og analyserende arbeid, fordi det handler om å «lese» situasjoner og omgivelser og treffe valg ut fra et tolknings- og handlingsrepertoar som i prinsippet er omfattende» (2000, s. 323). Uavhengig av hvem tjenstepersonen er, hvilken kompetanse og ferdigheter tjenstepersonene besitter, så er det slik at ingen politioperasjoner er like, og «de involverte tjenstepersoner må derfor alltid foreta konkrete og situasjonsavhengige valg» (Myhrer, 2015, s.37). Videre sier Myhrer at en polititjenstepersons vurderinger i en uavklart og uoversiktlig situasjon ikke enkelt kan bedømmes, fordi etterpåklokskapens vurderinger har en tendens til å ta utgangspunkt i et avklart farebilde (2015, s. 35).

Det er nettopp i dette siste trinnet i Myhrers pyramide vi finner temaet for denne oppgaven; nemlig den politioperative beslutning som tas der og da. Beslutningen som er basert på det grunnlaget de har innhentet, tolket og vurdert. Beslutningen som må tas med utgangspunkt i den operative politibetjenten som er til stede på det tidspunktet. Beslutningen som aldri kan gjøres om igjen. Beslutningen som de vet andre er bedre egnet til å ta, men som de av begivenhetenes gang blir tvunget til å ta. Beslutningen som kanskje vil bli ettergått i sømmene av andre som ikke har forståelse for beslutninger tatt i komplekse situasjoner. Det er derfor det i det videre vil bli gitt en innføring i dette teoretiske fagområdet.

3 Teori

3.1 Beslutningstaking

Nieto-Morote, A. & Ruz-Vila, F. (2012, s. 154) sier at beslutningstaking er et av de mest fundamentale aktivitetene til mennesker, fordi vi hver eneste dag blir stilt overfor situasjoner som krever at vi velger mellom ett eller flere alternativer.

For å forklare hva Nieto-Morote & Ruz-Vila mener, så sier de at i ethvert tilfelle der noen skal ta en beslutning, forklarer at de finner følgende basiselementer (2012, s. 154):

- En beslutningstaker; enten et individ eller en gruppe.
- En liste med forskjellige alternativer; som regel representerer alternativene de forskjellige mulige handlingene til en beslutningstaker.
- Multiple kriterier; disse kriteriene kan også kalles «mål» eller «beslutningsattributter» som representerer forskjellige dimensjoner som alternativene kan bli sett gjennom.
- Kriterienes betydning: Kriteriene har ikke den samme viktigheten. Som for eksempel i tilfellet der du skal kjøpe deg bil og kriteriet «kostnad» er viktigere enn kriteriet «sikkerhet».

Basert på dette sier Nieto-Morote & Ruz-Vila at man kanskje, kunne ha laget en beslutningsmatrise, der man enkelt kunne ha satt opp punktene overfor på en oversiktlig måte og gitt en klar konklusjon, men det er ikke så enkelt.

Nieto-Morote & Ruz-Vila forklarer at beslutningsprosesser i virkeligheten blir mer kompliserte. Grunnen til dette er at hver eneste beslutning blir tatt i et miljø (2012, s. 155). Dette miljøet blir definert som sammensetningen av den informasjon, de alternativer og de verdier og preferanser som er til stede på tidspunktet for beslutningstakingen. Derfor mener de at det finnes tre kategorier av beslutningstaking; beslutningstaking med sikkerhet, beslutningstaking med risiko og beslutningstaking med usikkerhet (Nieto-Morote & Ruz-Vila, 2012, s.156).

Beslutningstaking med sikkerhet handler om når beslutningsmiljøet er ideelt. Dette beslutningsmiljøet inkluderer tilgang på all mulig informasjon. Denne informasjonen er korrekt og hvert eneste mulige alternativ er diskutert. I tillegg kjenner man konsekvensene av disse alternativene. Nieto-Morote & Ruz-Vila forklarer at vi i denne kategorien er ganske sikre på hva som vil skje når vi fatter en beslutning (2012, s.155-156).

I virkeligheten er det slik at tiden og anstrengelsene som kreves for å finne informasjon, samt alle mulige alternativer, er begrenset. I disse tilfellene snakker vi om beslutningstaking med risiko. Miljøet er slik at det foreligger faktabasert informasjon, men den kan være ufullstendig. Litt forenklet vil dette si at vi kjenner sannsynligheten til konsekvensene av de mulige alternativene (Nieto-Morote & Ruz-Vila, 2012, s.155-156).

Den siste kategorien handler om beslutningstaking med usikkerhet. Dette er i de tilfeller der miljøet påvirker oss slik at vi kun kan karakterisere konsekvensene omtrentlig. Ved et tynt datagrunnlag, for eksempel, er vi usikre på hvor pålitelige disse dataene er, og vi er veldig usikre på om situasjonen vil forandre seg. (Nieto-Morote & Ruz-Vila, 2012, s. 155-156).

Polezzi, Guarneri og Civai trekker inn et element til, nemlig hvem beslutningen får konsekvenser for. De sier at de finner fire forskjellige enkeltstående kategorier; beslutninger som får konsekvenser for beslutningstakeren, beslutninger som får konsekvenser for gruppen, beslutninger med sikre utfall og beslutninger med usikre utfall (Polezzi, Guarneri og Civai, 2012, s.2). De sier at den minst krevende beslutningstakingen skjer når den gjelder beslutningstakeren og utfallet er kjent, mens den mest krevende er når beslutningen angår en gruppe mennesker og utfallet er ukjent.

3.2 Komplekse situasjoner

Hvorfor er det interessant for dette temaet å bruke tid på å forklare hva som menes med at en situasjon er kompleks? Grunnen til dette er fordi politiarbeid som yrke er komplekst i utgangspunktet (Finstad, 2000, s. 327). Finstad sier at «politiet står overfor delikate avveininger av forholdet mellom mål og midler og møter tvetydige signaler. Politiet forventes på den ene side å gjøre noe med det som kalles kriminalitet. På den

annen side skal politiet ivareta rettsstatsidealet, trygghet og rettferdighet» (2000, s. 327-328). Dette er på mange måter rammene for yrkesutførelsen. Da blir det ikke bedre når Edvinsen beskriver beslutningstaking i en politihverdag og forklarer at det eksisterer «begrensninger i tid og informasjon som gjør at beslutningene bærer i seg usikkerhetsmomenter» og at «beslutningene må tas raskt og intuitivt» (2016, s. 146).

Nieto-Morote og Ruz-Vila snakker om kompliserte beslutningsprosesser, Endsley snakker om komplekse settinger, men vi kunne like gjerne ha kalt de komplekse situasjoner. Det er beslutningstaking i disse situasjonene studien handler om. Men hvorfor er disse situasjonene mer interessante enn andre? Og hva er en kompleks situasjon?

Klein (2011) forklarer at det er forskjell på hvordan vi tar beslutninger når vi er i en situasjon vi kjenner godt og når vi er i situasjoner der vi ikke vet helt hva som foregår. Klein skiller på dette og det han kaller «well-ordered situations», i det videre oversatt til «enkle situasjoner». Disse enkle situasjonene er preget av at de har struktur, er stabile, vi vet hva som skal til for å oppnå de resultater vi ønsker, og vi kan tenke systematisk om disse situasjonene fordi vi vet hvordan de fungerer.

Klein sier videre at det er annerledes med komplekse situasjoner, fordi de kan skifte raskt og uventet, det er ofte mange faktorer å holde oversikt over og faktorene er ofte sammenbundet på flere forskjellige måter. I tillegg opplever man at disse situasjonene er tvetydige og gir beslutningstakeren følelsen av at det er sammenhenger han ikke klarer å se. De er også uforutsigbare, fordi vi er usikre på hva det er som påvirker situasjonen og vi klarer ikke å anslå hva som er det neste som kommer til å skje (Klein, 2011, s. 10-11).

Komplekse situasjoner, slik de er forklart her, vil ha flere likhetstrekk med det mye omtalte begrepet «krise». Engen et al (2016, s. 260-261) påpeker etter å ha sitert krisedefinisjoner av Charles Fritz (1961), sårbarhetsutvalget (2000), og Rosenthal et al. (1989), at definisjonene har noen felles karakteristikk. Engen et al. (2016, s. 261) ramser opp at det som er felles karakteristikk for en krise er: «trussel, forvirring, usikkerhet, uventet og manglende kontroll, tidspress, informasjonsutfordring, beslutningsutfordringer ...».

3.3 Situasjonsforståelse

I følge Politidirektoratet (2011, s. 130) må en situasjonsvurdering «bygge på et helhetlig situasjonsbilde, og er viktig for å kunne ta de riktige beslutningene». Eriksen (2011, s. 106) sier at «riktig situasjonsbevissthet er viktig for godt teamarbeid og en effektiv krisehåndtering». Lunde sier at situasjonsforståelse «gir et godt grunnlag for å kunne definere konsekvenspotensialet i beredskapssituasjonen» (2016, s. 180).

NOU nr. 14, rapport fra 22.Juli-kommisjonen, diskuterer ved flere anledninger hvilken situasjonsforståelse polititjenestemennene og patruljene som var nærmest Utøya hadde, og bruker deres situasjonsforståelse som utgangspunkt når de vurderer handlingsvalgene til polititjenestepersonene (2012, s.114, 121 og 136).

Det synes som at det å forstå en situasjon på norsk har flere navn. På engelsk brukes både «situational awareness» (Endsley, 2012, s.553), og «situational understanding» (Klein, 1989, s. 52). Endsley's «situational awareness» kan oversettes til situasjonsbevissthet. Klein's «situational understanding» kan oversettes til situasjonsforståelse. Når Endsley beskriver hva hun mener med sitt begrep så sier hun at det handler om å forstå hva det er som foregår i situasjonen (2012, s. 553). Klein forklarer sitt begrep med at det er en dyptgående forståelse av hva det er som foregår i løpet av en hendelse (1989, s.52). Alle begrepene handler om å forstå en situasjon.

Endsley har definert det hun kaller «situational awareness», men som i det videre vil bli kalt situasjonsforståelse, slik (1989, referert i Endsley, 2012, s. 554): «The perception of the elements in the environment within a volume of time and space, the comprehension of their meaning and the projection of their status in the near future». Endsley bryter dette ned i tre nivåer.

Endsley (2012, s. 554) sier at det første nivået handler om å sanse eller oppfatte de relevante elementene og deres tilstander, egenskaper og dynamikker for et gitt tidsrom i de gitte omgivelsene. Det neste nivået handler om at de elementer som man sanset i omgivelsene må forstås i sammenheng med og i forhold til, de mål man skal nå (Endsley,2012, s. 554). I det tredje nivået må man kunne forutse og planlegge for hvordan elementene vil oppføre seg eller påvirke omgivelsene i nær fremtid. Dette

gjøres ved å kombinere nivå 1 og 2 og gir operatøren kunnskap og tid til å velge den beste handlingen for å nå de satte mål (Endsley, 2012, s. 555).

Endsley legger ingen demper på denne oppgaven og sier at det å ha «rett situasjonsforståelse» er veldig utfordrende i komplekse settinger og krever en betydelig del av en operatørs tid og ressurser og at erfaring spiller en stor rolle (2012, s.558).

3.4 Erfaring

Blant funnene fra Kleins undersøkelse av brannsjefer på 1980-tallet fant han at de med erfaring tok bedre beslutninger enn de som ikke var erfarne. De erfarne tok også beslutninger på en annen måte enn de uerfarne.

Klein har gjennom et langt forskerliv i søken på hva erfaring er, kommet frem til flere teoretiske forklaringer på hvordan vi kan forstå erfaring, og hvordan erfaring påvirker prestasjonen i forskjellige settinger (Klein, 2017). Han hevder at forbedring i prestasjonen innebærer å redusere feil, samtidig som man øker sin innsikt (Klein, 2017, s. 4). Klein forklarer at dette er et dilemma, fordi totalt fravær av feil i en situasjon ikke vil øke innsikten til beslutningstakerne. Han definerer innsikt som «an unexpected shift to a better story (Klein, 2017, s. 24), i dette henseendet kan det oversettes til «en uventet endring til en bedret forståelse» av et fenomen. Det er særlig denne «innsikten» som skiller de erfarne fra de uerfarne.

Denne innsikten kommer fra det Klein kaller for «a generally prepared mind», eller et generelt forberedt sinn (Klein, 2017, s. 20). Han mener at måten man oppnår et generelt forberedt sinn, er på bakgrunn av flere års akkumulert kunnskap og spesifikk interesse for et fagfelt. Dette gjør at de som besitter denne sinnstilstanden har mulighet til å se og forstå situasjoner på en mer riktig måte enn de som ikke besitter dette.

Innsikt kan ifølge Klein forveksles med intuisjon, men han mener at dette vil være feil. Han forklarer at intuisjon er bruk av allerede innlærte skjema og tankemønstre, mens innsikt er oppdagelsen av nye skjema og tankemønstre (2017, s. 27.)

Klein mener vi i hverdagen nyttiggjør oss av både eksplisitt kunnskap og stilltiende kunnskap for å vite hva vi skal gjøre i en situasjon (2011, s. 35). Han viser dette i form av et isfjell, der eksplisitt kunnskap er synlig over vannflaten og stilltiende kunnskap er

det som finnes under overflaten. Eksplisitt kunnskap er bruk av uttalt informasjon om hvordan en oppgave skal utføres, samt rutiner og prosedyrer som beskriver hvordan arbeidet skal utføres. Den stilltiende kunnskapen er mesteparten av det som ligger skjult under vannskorpa. Her finner vi perseptuelle ferdigheter, altså at vi med erfaring lærer oss hvor vi må rette blikket, hvordan vi vektlegger det vi ser og hvordan vi gjenkjenner sammenhenger (Klein, 2011, s. 36-37).

Klein mener at også evnen til å forstå når vi må omgå prosedyrene, eller modifisere disse til den nåværende situasjonen er en form for stilltiende kunnskap (Klein, 2011, s. 37) som kommer av erfaring. Den tredje formen av stilltiende kunnskap er den evnen en erfaren person har til å se mønstre i situasjoner slik at de raskt gir mening for ham (Klein, 2011, s. 41). Den fjerde formen for stilltiende kunnskap er en erfaren persons evne til å gjenkjenne situasjoner som typiske eller som avvik. Dette gjør de erfarne beslutningstakerne i stand til å raskt gjenkjenne situasjonen og vite hva de skal gjøre, men det gjør dem også i stand til å gjenkjenne avvik og således gjøre dem ekstra årvåkne for at det i denne situasjonen foregår noe annerledes enn tidligere forutinntatt og må holdes et ekstra fokus mot (Klein, 2011, s. 43-44).

Den siste formen for stilltiende kunnskap er en erfaren beslutningstakers evne til å bygge mentale modeller. Mentale modeller er en slags fortelling som de erfarne konstruerer i hodet sitt for å forstå hvordan situasjonen henger sammen, hvilke elementer som påvirker hverandre og hvordan denne situasjonen vil se ut i nær fremtid. Dette gjør dem i stand til å raskere oppdage avvik fra forventet progresjon, men det gjør dem også i stand til å raskere ta beslutninger om å ta med seg flere ressurser, og de verktøy de trenger for å løse et fremtidig problem som en situasjon potensielt kan eskalere til (Klein, 2011, s. 44).

Klein forklarer at man blir erfaren på bakgrunn av lærdommen man trekker ut fra sine opplevelser og fra hvordan en persons mentale modeller fungerer (2011, s. 101.) De erfarne tillærer seg flere og flere mønstre som gjør det mulig for dem å fokusere sin årvåkenhet mot de mest viktige hintene i en gitt situasjon (Klein, 2011, s. 104). Klein er tydelig på at denne mønstergjenkjenningemetoden fungerer aller best, nettopp i situasjoner som de kan kjenne seg igjen i (2011, s. 105).

Klein får støtte fra Weick & Sutcliffe som forteller om «domain-specific knowledge», eller områdespesifikk erfaring (2015, s.116). De forklarer at dette referer til førstehånds- og simulert erfaring, istedenfor det man kan lese seg til. De henviser videre til at det er vanskelig å legge rammer rundt hva et «område» er, fordi disse områdene stadig skifter avhengig av omstendighetene, hva som inngår i omstendighetene, konteksten og beslutningstakerens relative erfaring.

Den viktigste implikasjonen for denne ekspertferdigheten er at det er liten grad av overførbarhet fra å være en dyktig beslutningstaker i et område, til å være dyktig i et annet område. Dette til tross for at områdene intuitivt sett synes å være veldig like (Weick & Sutcliffe, 2015, s. 117). Weick & Sutcliffe forklarer dette mer eksplisitt når de sier at førstehåndserfaring i en spesifikk situasjon er mer eller mindre betydningsfull, fordi den avhenger av frekvensen og graden av erfaring man har fra slike situasjoner. «Going through a process once is rarely sufficient» (2015, s. 118), forklarer de.

Da blir det også fornuftig når Klein forklarer at noe av faren ligger i det at beslutningstakeren kan ha overdreven tro på seg selv og sin ufeilbarlighet, og bli leder over i det han kaller fiksering (2011, s. 158). Klein er ikke spesielt bekymret fordi han forklarer at de som tar beslutninger som eksperter, eller «dyktige beslutningstakere», benytter seg av en type forventningsstyrt tankegang. Dette betyr at de aktivt leter i situasjonen etter det neste som kommer, og at de gjør seg klare for dette ved å skape klare forventninger til hva de tror kommer til å skje. Dermed ser de det raskt dersom noe uventet skjer. Disse ekspertene skifter også fokuset sitt mot forskjellige elementer i situasjonen ofte, slik at de ikke går glipp av at disse har endret seg i løpet av situasjonen. Dette fører til at de evner å se i riktig retning på riktig tidspunkt i en gitt situasjon (Klein, 2011, s. 159).

Klein mener at de med erfaring evner å raskt finne løsninger som er gode nok i en situasjon. Han siterer økonomen Herbert Simon (1957, Klein, 1999, s. 20) som kalte denne evnen for satisficing, og forklarer at det er å velge det første handlingsvalget som fungerer. Satisficing er det motsatte av optimizing, eller optimalisering. Å optimalisere vil si at man finner det handlingsvalget som vil fungere mest optimalt, men dette tar for lang tid i en tidskritisk situasjon. Dermed vil evnen til å velge det handlingsalternativet som er godt nok være en mye mer effektiv løsning i tidskritiske situasjoner.

3.5 Sensemaking

Sensemaking er et engelsk ord som ikke har noen god oversettelse til norsk. I det videre vil derfor sensemaking bli brukt i oppgaven. Organisasjonspsykolog Karl Weick er en som har forsket på området i flere tiår. Han og Sutcliffe forklarer at «sensemaking is about sizing up a situation while you simultaneously act and partially determine the nature of what you discover» (Weick & Sutcliffe, 2015, s. 32). Fra Weick og Sutcliffe sitt perspektiv handler sensemaking altså om en aktiv prosess der observatøren, eller i dette tilfellet beslutningstakeren, forsøker å forstå hva som skjer, samtidig som beslutningstakeren påvirker måten situasjonen utvikler seg (2015, s. 32).

Weick & Sutcliffe forklarer at det kan virke som at sensemaking konstruerer en setting som igjen krever en beslutning, men dette er ifølge dem misvisende. For å forstå hva de mener så sier de at når vi snakker om god beslutningstaking og hvordan vi kan ta bedre beslutninger, så snakker vi egentlig om hvordan vi forstår situasjonen. Situasjoner der mennesker interagerer og validerer gjensidig compatible versjoner av hva situasjonen er, og hva de skal foreta seg i det følgende (2015, s. 34). På denne måten kan vi si at det å «make sense» av en situasjon innebærer å ta valg i den situasjonen.

Klein forklarer på den andre siden at vi ofte blir tvunget til å finne mening i høyst usikre situasjoner (2011, s. 127) og at sensemaking spiller inn på informasjonsinnhentingen, evnen til å fatte beslutninger på usikkert grunnlag, på tilbakemeldinger, på hva vi mener er informasjon og hvordan vi bruker informasjonen.

Klein (2011, s. 129) forklarer at det er særlig i møte med usikkerhet at sensemaking blir en viktig del av beslutningstakingen. Noen ganger har vi rett og slett ikke informasjonen vi trenger, mens andre ganger er vi usikre på om vi kan stole på den informasjonen vi har. Noen ganger stoler vi på informasjonen, men den er i konflikt med annen informasjon som vi har og som vi også legger lit til.

I tillegg kan vi ha informasjon som vi ikke forstår hva betyr. Det er derfor ikke sikkert at tilførsel av mer informasjon gir et bedre resultat. Klein forsket på amerikanske marinesoldater og fant at de slet mer med usikkerhet som følge av at informasjonen var tvetydig og i konflikt med annen informasjon, enn i de tilfeller der de manglet informasjon (2011, s. 130).

Stewart et al. (1993, referert i Klein, 2011, s. 131), fant da de studerte meteorologer at det finnes et metningspunkt for nok innsamlet informasjon. Det kom til et punkt der mer tilført informasjon faktisk ga dårligere resultat. Flere studier ga samme resultat (Omodei et al, 2005, Smallman & Hegarty, 2007, Oskamp, 1965, referert i Klein, 2011, s.132-133). Men Klein mener at dette problemet ikke nødvendigvis er så stort i virkeligheten, fordi dyktige beslutningstakerne velger selv ut den informasjonen de mener er viktig (2011, s. 133). Klein konkluderer med at problemet med sensemaking i forhold til informasjonsinnhenting, er at vår evne til å innhente informasjon er større enn evnen til å forstå den. Beslutningstakere bør skifte fokuset vekk fra informasjonsinnhenting og over til å prøve å forstå hva informasjonen vi har, betyr for situasjonen vi befinner oss i (2011, s.146).

Sensemaking spiller også inn på hva vi definerer som informasjon, hvordan informasjonen henger sammen og hva informasjonen da betyr for oss. Det vil si at det kommer an på hvem du spør, og dette har med erfaringer og intuisjon å gjøre. Ekspertene i en gitt situasjon vet hvordan de skal søke etter data, de vet hva som er data, de vet hvordan de skal vurdere dataene, de vet hvordan dataene henger sammen og hva denne sammenhengen betyr for situasjonens videre forløp. (Klein, 2011, s. 177-197).

Klein mener at respons fra omgivelsene er vanskelig å omgjøre til forståelig informasjon som man kan trekke lærdom fra. Grunnen til dette er at man ikke ser hva som er årsaker og hva som er virkning. Sensemaking handler om å forstå hva som forårsaket hendelsen og å klare å forutse hvordan våre handlinger sannsynligvis vil påvirke kommende hendelser (2011, s. 173).

3.6 To teoretiske utgangspunkt for beslutningstaking

Det er mange teoretiske utgangspunkt for hvordan mennesker tar beslutninger og hvilken metodikk som gir det beste resultatet for beslutningen man skal ta. Lipshitz et al. (2001, s. 331) nevner i fleng «CDM (Classical Decision Making), BDT (Behavioral Decision Theory), JDM (Judgment and Decision Making), ODM (Organizational Decision Making), and ... NDM (Naturalistic Decision Making). »

I det videre er det de to teoriene som står lengst fra hverandre, CDM og NDM, som blir presentert. Det er to hovedgrunner til dette. For det første har CDM fortsatt mange

tilhengere innenfor ulike fagdisipliner, som for eksempel innenfor byplanlegging (Banfield, 1959). For det andre er det ofte gjennom disse teoretiske «brillene» beslutninger blir vurdert. For det tredje er det viktig å forstå forskjellene mellom disse to teoretiske utgangspunktene, slik at det er mulig å se hvor de utfyller hverandre. Dette er et viktig poeng som vi kommer tilbake til senere.

3.6.1 Den klassiske, analytiske og rasjonelle beslutningsteorien

CDM, eller klassisk beslutningstaking, er den samme måten å ta beslutninger på som Engen et al beskriver når de bruker ordet «analytisk resonnering» og forklarer at det er «en mer rasjonell, kronologisk tankeprosess der vi bevisst og logisk avveier ulike hensyn for å komme fram til et best mulig svar eller løsning» (2016, s. 313).

Lipshitz et al. forklarer at CDM går helt tilbake til Bernoulli i 1738 (referert i Lipshitz et al., 2001, s. 331) og beskrives ved at den bygger på fire karakteristikker (Lipshitz et al., 2001, s. 333). Den første karakteristikken er at man foretar valg der man velger blant samtidig tilgjengelige alternativer. Den andre karakteristikken er at vedkommendes beslutninger er basert på «input» og «output» der beslutningstakeren fokuserer på å prøve å forutse hvilket alternativ som bør velges utfra hva beslutningstakeren heller mot. Den tredje karakteristikken er at beslutninger er en bevisst og analytisk prosess som krever en grundig informasjonsinnhenting og at dette er spesielt viktig for å oppnå et optimalt resultat. Den fjerde og siste karakteristikken er at metoden er formalisert og utviklet som en abstrakt kontekstfri modell som er godt egnet for kvantifiserbar testing.

3.6.2 Den naturalistiske måten å ta beslutninger på

Lipshitz et al forklarer at NDM teorien handler om det de beskriver som «proficient decision makers», eller på norsk «dyktige beslutningstakere», som i hovedsak har relevant erfaring eller kunnskap i det å ta beslutninger og som baserer slutningene sine direkte på erfaring (2001, s. 334).

I tillegg hevder de at NDM teorien bygger på fire essensielle karakteristikker (Lipshitz et al, 2001, s. 334): Den første er at NDM teori ikke forsøker å forutsi hvilket valg som vil bli tatt, men heller beskrive de kognitive prosessene til en dyktig beslutningstaker. Dette gjør man ved å se etter hva slags informasjon beslutningstakeren søker, hvordan den blir tolket og hva som gjør at de fatter de beslutningene de gjør. Den andre karakteristikken er at dyktige beslutningstakere tar beslutninger ved forskjellige former

for anpassning til situasjonen. Dette gjøres i form av at de «velger A fordi det er det som er riktig for situasjon S» og ikke i form av at man velger blant samtidig tilgjengelige alternativer. Den tredje karakteristikken er at dyktig beslutningstaking er område- og kontekstspesifikk og passer dårlig inn i formaliserte beslutningsmodeller. Den fjerde og siste karakteristikken er at forskere innen NDM-teorien søker å lage modeller for beslutningstaking som kan brukes preskriptivt, men de skal være basert på empiriske studier av hvordan dyktige beslutningstakere faktisk tar beslutninger. Lipshitz et al (2001, s. 335) sier at selv om det finnes mange modeller innenfor NDM teorien er det Gary Klein sin RPD modell som best kan fungere som den prototypiske NDM modellen.

3.7 Recognition-Primed Decisions modellen

3.7.1 Om RPD-modellen

I 1984 studerte Klein erfarne brannsjefer i USA og kom frem til en modell som han presenterte i tidsskriftet «Advances in Man-Machine Systems Research» og på en konferanse samme året. Han kalte modellen for «Recognition-Primed Decisionmaking model» (Klein, 1989). I artikkelen går han i dybden for hvordan denne modellen beskriver de han kaller for «dyktige beslutningstakere», og måten de tar beslutninger på. Modellen er altså deskriptiv og er ikke ment å brukes som en oppskrift for feilfri utførelse (Klein, 1989, s. 53). I boken «Sources of Power *How People Make Decisions*» presenterer Klein en modell han kaller for en integrert versjon av RPD-modellen (1999, s. 27). Dette er en modell som er noe videreutviklet fra den han presenterte i 1989, selv om den bygger på de eksakt samme teoretiske grunnprinsippene.

3.7.2 Er RPD-modellen et valid utgangspunkt for å beskrive beslutningstaking i komplekse situasjoner?

Det som definerer et naturalistisk beslutningstakingsmiljø er blant annet tidsnød, høye konsekvenser, at man studerer erfarne beslutningstakere, at informasjonen er mangelfull, tvetydig, eller feil og at man har dårlig definerte mål. I tillegg eksisterer det lite hensiktsmessige prosedyrer, man lærer basert på oppfattelsen av hint (evnen til å oppfatte og forstå mønstre og se forskjeller i de), kontekst, dynamiske situasjoner og teamkoordinering (Orasanu & Connolly, 1993, referert i Klein, 1999, s. 4-5).

Klein mener at RPD modellen er beskrivende for mennesker som arbeider i tilstander med tidspress, der scenarioene er dynamiske og der beslutningstakeren står personlig ansvarlig for beslutningenes konsekvenser (1989, s. 47). I tillegg har han basert modellen på intervjuer med brannsjefer som hadde i gjennomsnitt 23 års erfaring som brannmenn (Klein, 1999, s. 4). Disse fortalte om deres vanskeligste beslutninger i jobben (Klein, 1999, s. 28). Klein gir i boken flere eksempler på situasjoner som brannsjefene fortalte om. Karakteristikkene for disse oppdragene har alle i seg kjennetegn for hva som definerer et naturalistisk beslutningsmiljø. Disse situasjonene hadde også i seg de samme karakteristikkene for komplekse situasjoner. Det er disse empiriske intervjuene som RPD modellen er tuftet på, og Klein mener selv at det empiriske arbeidet i høy grad er vitenskapelig valid (Klein, 1999, s. 26-28).

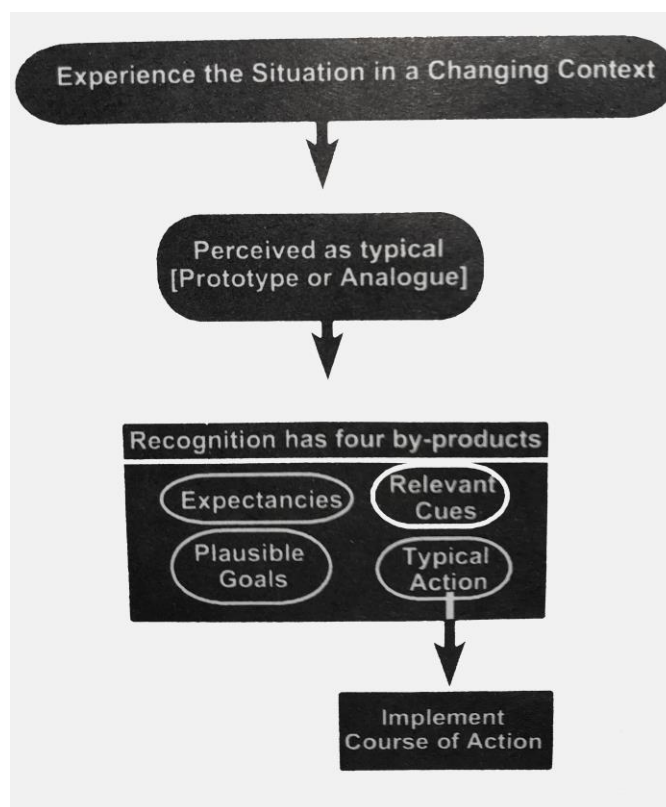
3.7.3 Hvordan dyktige beslutningstakere tar beslutninger?

Klein (1999, s. 24) sier at RPD-modellen binder sammen to prosesser; måten beslutningstakere ser på situasjonen og anerkjenner hvilket handlingsvalg som gir mening å iverksette, og måten de evaluerer det handlingsvalget ved å se for seg hvordan det vil fungere i situasjonen.

Klein deler modellen i tre variasjoner som han benevner «simple match», «diagnose the situation» og «evaluate course of action».

Variasjon 1, eller enkel gjenkjenning, er den grunnleggende strategien som en dyktig beslutningstaker benytter når han står overfor et problem. Beslutningstakerne gjenkjenner situasjonen som typisk eller kjent fra før og foretar et handlingsvalg. De identifiserer hvilke mål de skal nå (det vil si at prioriteringene er klarlagt), hvilke hint som er kritiske for oppdraget (informasjonen er ikke overveldende), og de vet hvilke forventede utfall som er sannsynlige i forhold til situasjonen (slik at de kan forberede seg selv og legge merke til endringer). I tillegg ser de hvilket handlingsvalg som vil være det som vanligvis vil løse en gitt situasjon.

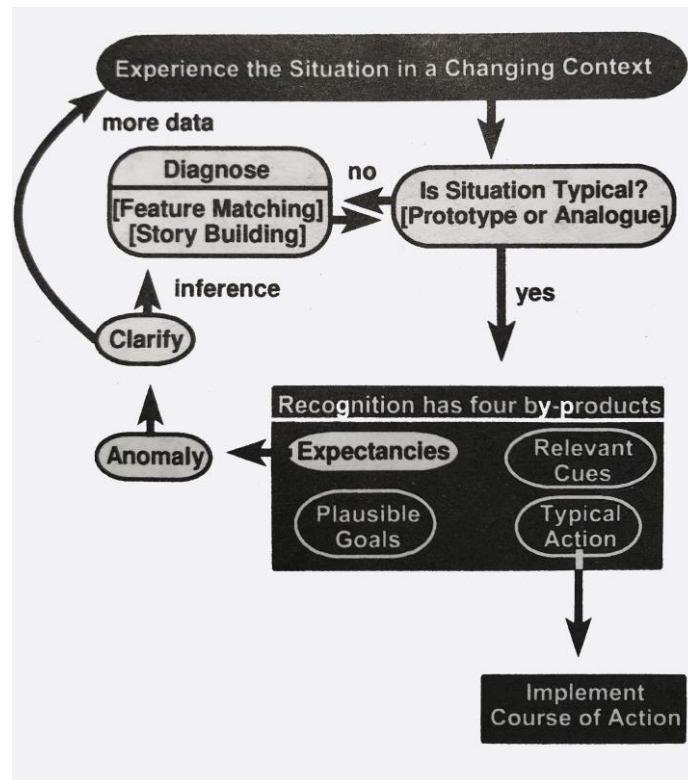
Ved å gjenkjenne det typiske for en situasjon vil også fremgangsmåten være gitt. Det at de drar kjensel på målsettinger, kritiske hint, sannsynlige utfall og handlingsvalg er det som menes med at de gjenkjenner en situasjon. I dette ligger det at beslutningstakerne ikke starter med å definere målsettinger eller vurdere sannsynlige utfall (Klein, 1999, s. 25-26).



Figur 3.7.3.1: Variasjon 1 innenfor RPD-modellen (Klein, 1999, s. 25).

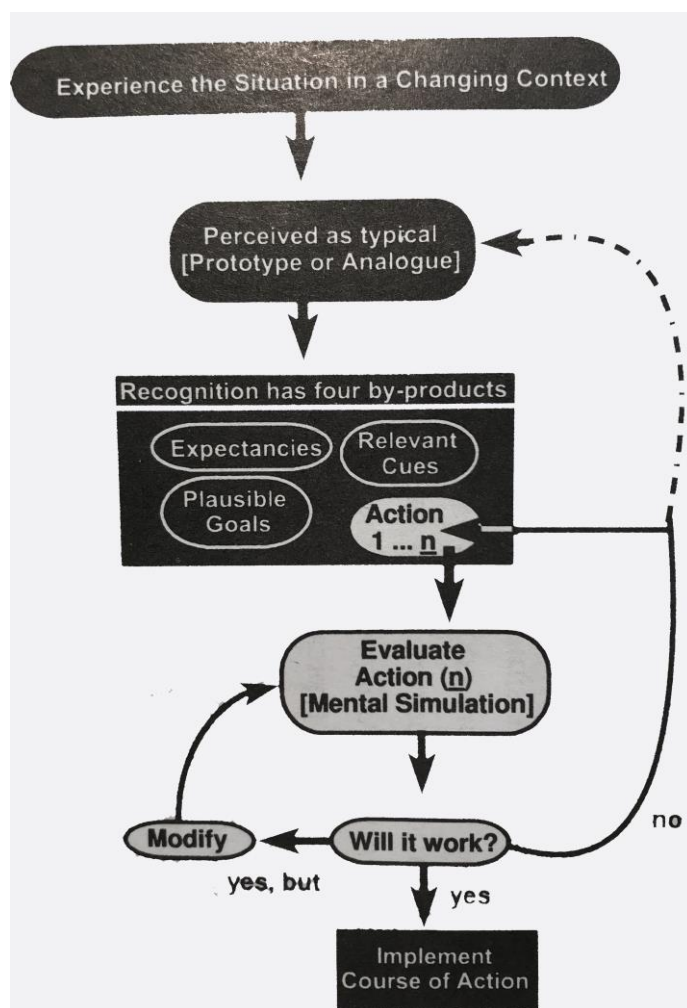
Som nevnt tidligere kan noen situasjoner være mer komplekse enn andre. I variasjon 2, forklarer Klein (1999, s. 26) at en beslutningstaker har behov for å gjøre en ytterligere diagnostisering av situasjonen, fordi informasjonen han har på det daværende tidspunktet gjør at han enten ikke gjenkjenner situasjonen som typisk, eller at informasjonen gjør at han gjenkjenner flere ulike situasjoner. Beslutningstakeren trenger å innhente mer informasjon for å stille en bedre diagnose.

En annen utfordring er at beslutningstakeren kan ha feiltolket situasjonen, men innser ikke dette før forventningene til situasjonen lar vente på seg, eller noe uventet skjer. I avvikende og tvetydige situasjoner vil beslutningstakerne reagere med å undersøke hvilken tolkning som best passer med karakteristikkene til situasjonen. En av måtene de reagerer på er ved å benytte seg av mental simulering. Da lager de seg en «film i eget hode» som de kan spille av for å se hva det neste er som skjer (Klein, 1999, s. 44).



Figur 3.7.3.2: Variasjon 2 innenfor RPD-modellen (Klein, 1999, s. 25).

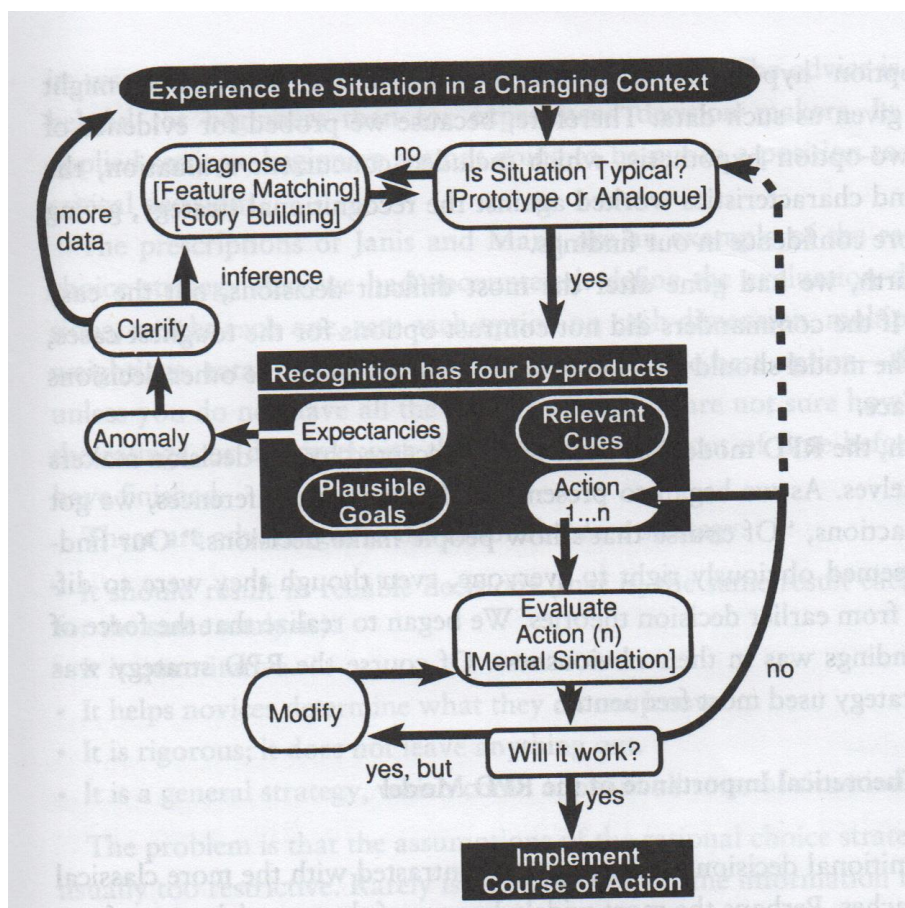
Den tredje variasjonen viser hvordan beslutningstakeren benytter seg av singular evaluering (Klein, 1999, s. 26) for å vurdere hvordan fremgangsmåten vil påvirke situasjonen. Singular evaluering betyr å evaluere hvert handlingsalternativ for seg selv, med dets egne muligheter og begrensninger, selv om man går igjennom flere handlingsalternativer. Til forskjell fra sammenlignende evaluering, hvor du veier flere handlingsvalg opp mot hverandre (Klein, 1999, s. 20). Hvis beslutningstakeren forutser at dette handlingsvalget kan føre til vanskeligheter i situasjonen, kan det hende han trenger å justere på handlingsvalget eller forkaste den og finne et annet handlingsalternativ.



Figur 3.7.3.3: Variasjon 3 innenfor RPD-modellen (Klein, 1999, s. 25).

Klein summerer opp disse tre variasjonene og forklarer at variasjon 1 handler om de tilfellene der beslutningstakeren opplever at «hvis dette er situasjonen så løser jeg det sånn». Variasjon 2 handler om formen «er det dette som er situasjonen? Ja, da løser jeg det sånn». Variasjon 3 har formen «hvis dette er situasjonen, kanskje skal jeg løse den slik?» (1999, s. 26).

Til slutt setter Klein disse tre variasjonene sammen til det han kaller for en integrert versjon av RPD-modellen. Denne modellen beskriver hvordan erfarne, dyktige beslutningstakere tar beslutninger og ser slik ut:



Figur 3.7.3.4: Integrert versjon av RPD-modellen (Klein, 1999, s. 27).

4 Forskningsdesign

I denne oppgaven er det valgt en kvalitativ metode i form av et intensivt tverrsnittstudie som et «små-N-studie». Det vil si at studien går i dybden på få utvalgte undersøkelsesenheter for å finne flest mulig nyanser blant disse (Jacobsen, 2005, s. 87). Undersøkelsen tar for seg hvordan fenomenet «tjenestepersoner med ulik tjenesteansiennitet» fremstår på det tidspunktet som fenomenet blir undersøkt (Jacobsen, 2005, s. 102-103).

Det ble valgt et intensivt forskningsdesign, istedenfor et ideelt undersøkelsesdesign. Et ideelt undersøkelsesdesign har mange variabler og mange enheter (Hellevik, referert i Jacobsen, 2005, s. 88). Valget kan begrunnes med utgangspunkt i det Jacobsen (2005, s. 88) sier om at det ideelle undersøkelsesdesign er umulig å gjennomføre av ressursmessige hensyn. Slik vil det også være for denne undersøkelsen da både tid og penger kreves av et slikt design.

Datagrunnlaget vil være hentet fra få intervjuer der man leter etter variablene i hvert intervju og går i dybden ved å lete etter så mange nyanser og detaljer som mulig blant respondentene (Jacobsen, 2005, s. 89). Utfordringen med dette er at man selvfølgelig kan argumentere med at oppgaven blir lite valid på grunn av få antall utvalgte enheter. På den annen side er det ikke den generelle oppfatningen i politiet som for denne oppgaven er viktig, men hvordan den enkelte polititjenestemann som blir intervjuet reflekter rundt spørsmålene som blir stilt, og sammenhengene mellom det respondentene har svart.

Selv om utvalget blant de mange tusen operative polititjenestepersonene for denne studien er lite, så betyr det likevel at man kan gjøre en teoretisk generalisering, og danne grunnlaget for en generell antagelse om hvordan sammenhengen mellom tjenesteansiennitet og beslutningstaking i politi-Norge i virkeligheten ser ut (Jacobsen, 2005, s. 96).

5 Metode

I dette kapittelet vil det bli gjort rede for hvilken metodikk og hvilke valg forfatteren har tatt underveis i undersøkelsen slik at resultatene i så stor grad som mulig er etterprøvbare.

5.1 Utvalg av respondenter

Jacobsen (2005, s. 171) sier at det er forskjell på respondenter og informanter. Respondenter er «personer med direkte kjennskap til et fenomen» og det er nettopp det respondentene i denne oppgaven har. De har alle inngående kjennskap til fagområdet operativt politiarbeid. Derfor vil de bli omtalt som respondenter.

Videre påpeker Jacobsen (2005, s 172- 174) viktigheten av å ha et reflektert forhold til de respondentene man velger å intervju. Planen var å intervju et sted mellom 10 og 15 respondenter som tilhørte gruppen polititjenestepersoner med operativt arbeid eller operativ yrkesbakgrunn. Det er viktig at man som undersøger tar stilling til om man skal velge tilfeldig blant denne gruppen, om man skal velge respondenter for å få bredde og spredning, eller om man skal velge blant dem som vi tror vil gi oss mye informasjon. (Jacobsen, 2005, s. 173-175). I denne undersøkelsen er det valgt ut respondenter med utgangspunkt i bredde, variasjon og informasjon. Av ressurs hensyn var planen at respondentene for det meste skulle være fra Sør-Øst politidistrikt. Det var ønskelig med respondenter med forskjellige tjenestested, alder, kjønn, stilling, operativ kursing og tjenesteansiennitet.

Grunnene til at respondentene skulle ha forskjellig bredde og variasjon var flere. For det første var det relevant for problemstillingen i og med at det handler om nettopp forskjeller på hvordan polititjenestepersoner med ulik tjenesteansiennitet reflekterer rundt og tilnærmer seg beslutningstaking i komplekse settinger. For det andre var det viktig å ha bredde og variasjon blant respondentene, fordi det ved oppstart av studien ikke var klart for forfatteren hva som utgjorde forskjellen på politioperative beslutningstakere. For det tredje var det viktig å ha variasjon og bredde, for å kontrollere for homogenitet som følge av andre forhold som for eksempel tjenestested og IP-kategori. I forhold til tjenestested kan man tenke seg at de yngre blir påvirket av de eldre ved det tjenestestedet. Det samme gjelder for spredningen av IP-kategori, fordi

IP-3 personellet har flere treningstimer på løsning av skarpe oppdrag, og de er i tillegg selektert på bakgrunn av enkelte personlige egenskaper som kanskje ville gjøre svarene deres i større grad homogene.

Av 17 bookede intervju ble seks av disse avlyst samme dag som intervjuet skulle ha funnet sted, eller kvelden før. I ett tilfelle ble intervjuets rådata borte. Det ble altså gjennomført intervju med elleve respondenter, men det eksisterer bare råmateriale fra ti av disse. I henhold til planen oppnådde forfatteren det nederste sjiktet av antall respondenter. Det var ønskelig å gjennomføre flere, men på grunn av begrenset tid og ressurser var dette ikke mulig.

Blant respondentene som meldte avbud eller der råmaterialet forsvant, befant det seg blant annet tre kvinner, en mann med inngående kjennskap til hvordan man vurderer erfaring blant jobbsøkere i politiet, to menn med inngående kompetanse i operativ oppdragsløsning og en mann med 3-5 års erfaring fra operativt politiarbeid. Disse ville muligens ha bidratt med annen innsikt og derved preget funnene i oppgaven.

På den annen side var det god spredning blant utvalget av de respondentene det eksisterer råmateriale fra. Tjenesteansienniteten blant disse var fra ca. to år i operativ tjeneste og steg relativt jevnt helt opp til 28 år i operativ tjeneste med et gjennomsnitt på ca. 14 år per respondent.



Figur 5.1.1: Oversikt over respondentenes operative tjenesteansiennitet i stigende rekkefølge uavhengig av respondentnummer.

Alderen på respondentene steg jevnt fra 25 til 53 år med et snitt på ca. 40 år.

Fire av de ti var IP-4 personell og resten var IP-3 eller hadde flere års erfaring som IP-3 personell. To stykker arbeidet ved lensmannskontorer, fire stykker arbeidet ved politidistriktets Felles Operativ Enhet og fire arbeidet ved politistasjoner. I forhold til stillingsbeskrivelser var en av disse hundefører, tre var innsatsledere, en hadde erfaring med instruktørvirksomhet, en var tjenesteleder og fire var politibetjenter. Kun en av respondentene var kvinne. Derfor vil det i denne studien ikke bli lagt noe vekt på kjønnsforskjeller. Det var heller ikke relevant for problemstillingen.

I dette utvalget av respondenter var det et voldsomt spenn i hvor mange væpnede oppdrag de selv oppga å ha vært med på. Fra flere tusen væpnede oppdrag til bare noen titalls stykker. Disse tallene vises det til med en stor grad av forsiktighet fra forfatterens side da det er subjektive anslag fra respondentene. På den annen side så sier det noe om respondentenes opplevde erfaringsgrad av denne typen oppdrag.

5.2 Forskningsetiske aspekter

Samtlige respondenter er forespurt i hvilken grad de ønsket anonymitet. De aller fleste ytret ikke ønske om noe slags konfidensialitet, mens det var en respondent som ikke ønsket å bli gjenkjent i kraft av sin stilling. Alle ble informert om hvordan opplysningene skulle brukes i studien og at de ikke ville bli sitert på navn. Respondentenes ønsker ble nedfelt i intervjurapporten. Det ble benyttet lydopptak i gjennomføringen av samtalene. Samtlige ble informert om dette og samtlige samtykket til dette.

5.3 Generelt om intervjuet

Intervjuene ble gjennomført som åpne, individuelle, ansikt-til-ansikt intervjuer. En av fordelene med denne typen undersøkelser er at det egner seg godt til å få frem enkeltindividers fortolkninger og forståelse av et fenomen, samt hvilke holdninger og meninger individet har (Jacobsen, 2005, s. 143). Dette er også et problem da intervjuene blir individualiserte og det kan være utfordrende å hevde at man har fått klarhet i hva en gruppe mener om temaet (Jacobsen, 2005, s. 142). I tillegg er det tidkrevende å gjennomføre, og ressurskrevende å analysere datamaterialet (Jacobsen, 2005, s. 142).

Selv om ansikt-til-ansikt intervju var tidkrevende var det verdt investeringen. Forfatteren fikk mulighet til å se hvordan respondentene opptrådte, og om de følte seg beklemt. (Jacobsen, 2005, s.144). Jacobsen sier at valget om ansikt-til-ansikt intervjuer er lett å ta når han forklarer at denne intervjuformen generelt sett «innebærer færre og mindre alvorlige trusler både mot gyldighet og pålitelighet». I og med at denne oppgaven vil ha et lavt antall intervjuer, var det desto viktigere at det var kvalitet på de intervjuene som ble gjennomført.

Bruk av båndopptaker for å sikre samtalen ga muligheten for å kunne lytte på samtalen senere. Svarene som respondentene kom med ble notert ned og det var dette som i hovedsak ble brukt som utgangspunkt for når datagrunnlaget skulle renskrives og analyseres. Dette lettet analysejobben, samtidig som det i de tilfellene der respondentenes faktiske uttalelser var interessant, senere kunne avspilles og skrives som direkte sitater.

Jacobsen (2005, s.150-154) forklarer at det i intervjusituasjonen er viktig å klargjøre hensikten med intervjuet, opptre på en lyttende måte og med en lyttende kroppsposisjon. Politihøgskolen underviser i en metodikk som de kaller KREATIV-modellen. Dette er en metodikk som har til hensikt å skape god kommunikasjon mellom intervjuer og respondenten. Her er det blant annet viktig å klargjøre rammene for kommunikasjon, stille åpne spørsmål, ikke avbryte og bruke den avhørtes egne ord som utgangspunkt for videre spørsmålsformulering. Dette er en teknikk som forfatteren er kurset i og har god erfaring i å bruke. Dette samsvarer godt og supplerer Jacobsens anbefalinger til god intervjumetodikk. Dette ble benyttet i intervjusituasjonene.

Alle intervjuene ble gjennomført på bopelen til respondentene, bortsett fra to, der den ene kom hjem til forfatteren, og den andre ønsket å gjennomføre det på arbeidsplassen. Grunnen til dette var for at belastningen skulle være så liten som mulig for respondentene. Det var kun i ett tilfelle at dette medførte tilbakeholdelse av informasjon, da et annet familiemedlem kom hjem og avbrøt en historie fra et relevant tjenesteoppdrag som respondenten senere evaluerte andre oppdrag opp mot.

5.4 Gjennomføring av intervjuene

Denne studien har ingen andre innsamlede data enn det som fremkommer av intervjuene. Dette har vært et bevisst valg, fordi det har vært nødvendig å foreta

dybdeintervjuer for å finne forskjeller på de som tar beslutninger i det operative politiarbeidet. Dette gjør samtidig resultatene fra det innsamlede materialet sårbart, fordi det ikke finnes noen annen datakilde å korrelere resultatene fra undersøkelsen med. Det gjorde det nødvendig å legge mye arbeid ned i intervjuguiden for å forsøke å gjøre denne så god at intervjuene ble gjennomført på en lik, valid, nøyaktig og effektiv måte.

Grad av struktur i intervjuet vil påvirke både mengden informasjon som fremkommer, hva vi får og på hvilken måte vi får den. Ved å ha en for rigid pre-strukturering av intervjuguiden står vi, ifølge Jacobsen (2005), i fare for å bevege oss bort fra den kvalitative metodens ideal. Jacobsen sier samtidig at det er to gode motargumenter som taler for at dette er nødvendig. Det ene er at et helt ustrukturert intervju gjør det nesten umulig å analysere datagrunnlaget, og det andre er at intervjueren har med seg en del ubevisste fordommer inn i intervjusituasjonene. En pre-strukturering vil dermed være med på å kaste lys over fordommene (Jacobsen, 2005, s.144). For forfatteren som forsker på eget fagmiljø var dette særlig viktig.

I intervjuguiden som er vedlagt kan det ved første øyekast se ut som at det er valgt en helt lukket strukturingsgrad. Dette er misvisende. Intervjuguiden består av fem deler. En innledende del som handler om metakommunikasjon, den første delen som handler om å avdekke erfaringsgrunnlaget til respondentene, den andre delen der respondentene svarer på spørsmål relatert til forskningsspørsmålene, en tredje del som er en observasjon av respondenten, en fjerde del der beslutningsdilemmaer som ble observert blir diskutert, og en femte del som er avslutningen på intervjuet. I det videre vil intervjuguiden og måten de forskjellige delene av intervjuet faktisk ble gjennomført på bli presentert.

5.4.1 Metakommunikasjon

Metakommunikasjonen var en viktig del av intervjuet da den skulle sørge for å etablere den tillitsrelasjonen som er nødvendig mellom respondent og forsker (Jacobsen, 2005, s. 149). I tillegg ble det her opplyst om i hvilken sammenheng informasjonen de oppga ville bli brukt, hvilket tema oppgaven handlet om og hvordan intervjuet var strukturert. Denne metakommunikasjonen ble sendt til respondentene på mail i noe tid før intervjuet fant sted. Forfatteren er sikkerhetsklarert til «hemmelig». Mye av de operative metodene til politiet er unntatt offentligheten. Det var viktig for forfatteren å opplyse

om at respondentene i intervjuet kunne bruke eksempler og historier, eller forklaringer om politiets operative metodikk, som i utgangspunktet var unntatt offentligheten, og at denne informasjonen ville bli sensurert. Det ville altså ikke fremkomme skriftlig i studien.

Politiets operative metoder var uansett ikke relevant for problemstillingen, men det ville gjøre intervjusituasjonen veldig usikker dersom de ikke følte at de fritt kunne ordlegge seg slik de ville. Derfor ble det forfatterens oppgave å senere bruke informasjonen slik at opplysninger som i utgangspunktet var unntatt offentligheten ikke ble trykket i en offentlig publikasjon.

Respondentene ble også gjort oppmerksom på at lydopptakene fra samtalen ville bli oppbevart på en kryptert USB pinne og slettet når det ikke lenger var behov for dem. Det var flere av respondentene som ga tilbakemelding på at de satt pris på denne klargjøringen, og gjorde at kommunikasjonen med dem i situasjonen fløt bedre.

5.4.2 Respondentenes erfaringsgrunnlag

Den første delen var preget av en ganske lukket prestrukturert form som liknet mer på en kvantitativ tilnærming, med lukkede spørsmål og svar- form. Denne delen av intervjuet tok sikte på å avdekke respondentens erfaringsgrunnlag. Det ble stilt spørsmål om hvor de hadde jobbet, hvor lenge de hadde vært i stillingen, om de hadde erfaring utenom politiet, om det var spesielle oppdragstyper de hadde hatt og lignende.

Her ble det blant annet stilt spørsmål til hvor mange væpnede oppdrag de hadde vært på. Grunnen til dette er flere. For det første vil væpnede oppdrag ofte inneha flere elementer som kan kjennetegne en kompleks situasjon; tidsnød, fare for store konsekvenser og problematikk med tanke på informasjonsinnhenting. I tillegg kunne det hende at respondentene lettere ville klare å estimere hvor mange av denne typen oppdrag de hadde hatt i løpet av karrieren, fordi disse kanskje var lettere huske enn andre type oppdrag.

Av samme grunn ble det også stilt spørsmål vedrørende hvor mange ganger de har vært med på å løse oppdrag som innehar kjennetegnene til en krise. Det var interessant å avdekke om de har vært i situasjoner der deres beslutninger direkte har påvirket andre

menneskers overlevelse eller død eller om de har vært i situasjoner der deres eget liv har vært i fare.

5.4.3 Respondentenes refleksjoner om temaet

Den andre delen var preget av å ha en semistrukturert kvalitativ form. Spørsmålene ble stilt slik at det skulle være mange mulige vinklinger til temaet og forskningsspørsmålene. I mange tilfeller ble ikke alle spørsmålene stilt slik de fremkommer i intervjuguiden, og det var også meningen at det skulle være rom for å stille oppfølgingsspørsmål, eller stille spørsmål ut fra ordvalgene til respondenten.

Det skulle vise seg å være avhengig av respondentens evne til å reflektere og følge egne tankerekker, om spørsmålene ble stilt akkurat slik de fremkommer i vedlegget. I noen tilfeller ble intervjuguiden fulgt til punkt og prikke, i andre tilfeller ble intervjuene nærmest gjennomført som et åpent ustrukturert intervju, der intervjuguiden kun ble brukt som en sjekklister for å se om alle områdene var dekket. På forhånd hadde forfatteren tenkt igjennom at det kunne være andre veier til å få informasjon om temaet fra respondenten, og dette viste seg også å være riktig. For forfatteren virket det som at spørsmålene dekket godt temaet for problemstillingen og respondentene ga også tilbakemelding på at de syntes de hadde fått bidratt med sine refleksjoner omkring temaet.

5.4.4 Observasjon av respondentene

Den tredje delen var en ren observasjonsstudie. Jacobsen (2005, s. 159) sier at observasjon egner seg når vi ønsker «å registrere hva mennesker gjør, ikke hva de sier at de gjør». For denne studien ble det viktig å få et innblikk i *hvordan* respondentene tok beslutninger i en kompleks situasjon. Det var flere grunner til dette. For det første ville det være relevant for å finne svar på problemstillingen, nettopp å vise om det er forskjell på måten respondentene tok beslutninger. For det andre ville det være mulig å samstemme måten de tok beslutninger på med måten de reflekterte på. For det tredje ga det forfatteren en mulighet til å se om det eksisterer «dyktige beslutningstakere» i det norske politiet etter Kleins RPD modell. For det fjerde ville det kunne gi svar på *hvem* det i så fall er som tar beslutninger i henhold til Kleins RPD modell.

Man kunne ha gjort det samme som Klein gjorde i 1984 og spurt hver enkelt respondent om de kunne fortelle om en kompleks situasjon de hadde vært på og deretter vurdert dette ut fra teorien til Klein. Problemet var at forfatteren i stor grad ville være overlatt til

respondentenes egne meninger om hva som var en kompleks situasjon, samt at det ville være vanskelig å sette respondentene opp mot hverandre. Det var nødvendig å lage et case.

Caset gikk ut på at respondentene fikk en forutsetning lest opp for seg. Deretter fikk de lest opp en situasjonsbeskrivelse og et oppdrag med tilgang på standardiserte kartverk, bilder og plantegninger. Caset skulle løses muntlig og respondenten skulle tenke høyt, forklare hvilken tankerekkefølge de hadde og hvordan de løste caset. Caset er inkludert i intervjuguiden som er vedlagt.

Dette sikret også at respondentene fikk så like rammer som mulig. Forfatteren var deres kilde til informasjon underveis i oppdraget. Litt av problemet med dette var at det var ti respondenter, og ti ulike løsninger, slik at informasjonen de fikk av forfatteren måtte tilpasses situasjonen og varierte dermed fra respondent til respondent.

Det var flere grunner til å lage caset på akkurat den måten. For det første var det meningen at de skulle oppleve en følelsesmessig involvering i form av en kompleks situasjon med tidspress og fare for tap av menneskeliv. Dette avhang litt av personlighet. For ni av respondentene var det en tydelig innlevelse i caset å spore. Forfatteren kunne med egne øyne se en aktivering i form av kroppsbevegelser, økt ansenhet, uro og gestikulering med armer og hode etter hvert som caset skred fremover. For det andre var det meningen å se om de vektla informasjonen de fikk i starten av oppdraget likt. For det tredje var det viktig å se hvor lang tid de brukte på caset. Den fjerde grunnen var å se om caset utløste beslutningsdilemmaer underveis, identifisere disse, for så å diskutere dette i del fire av intervjuet.

Hvordan de løste oppdraget og tok beslutninger underveis ville ifølge Klein ta utgangspunkt i hvilken erfaring de hadde. Derfor ble det laget en sjekkliste med utgangspunkt i Kleins RPD modell som ble benyttet underveis i caset, men også i del fire av intervjuet. Denne sjekklisten er lagt med som vedlegg.

5.4.5 Beslutningsdilemmaer

Den fjerde delen av intervjuet var knyttet til hvordan objektene faktisk tok beslutninger underveis i caset med fokus på de største beslutningsdilemmaene.

Den hadde formen som et åpent kvalitativt dybdeintervju med fokus på enkelte observerte beslutningsdilemmaer. Sjekklisten til RPD modellen ble brukt som utgangspunkt for hvordan de tok beslutninger underveis. Det var særlig de stedene i caseløsningen der respondenten brukte lengst tid på å ta en avgjørelse som ble grunnlag for analyse.

5.4.6 Avslutning

Den femte og siste delen av intervjuet var å regne som en ren avslutning der respondentene fikk mulighet til komme med tilleggsinformasjon som de tidligere ikke hadde opplyst om. De fikk anledning til å komme med innspill, tanker og refleksjoner om temaet, intervjuet, og om det var noe forskning eller teori som respondenten kjente til.

5.5 «Forsker i eget hus»

Som forsker på eget fagområde møtte forfatteren en stor utfordring som måtte tas stilling til på forhånd, nemlig at intervju situasjonen ble utført med respondenter med samme yrkesbakgrunn som forfatteren.

For det første ble det antatt at sjargongen ville være lik. Det var den. I samtalene var det noe informasjon som ble underforstått av både intervjuobjekt og forfatter. Vi «snakket det samme språket», tenkte mange like tanker og det var en stor fare for at informasjon som respondenten satt på ikke ble uttalt høyt, fordi det var en selvfølge for begge parter. Forfatteren forsøkte å bøte på denne utfordringen ved å forventningsavklare dette i starten av intervjuet, ved at alle tanker skulle deles høyt og at respondenten skulle forsøke å late som at intervjueren ikke hadde kjennskap til politiet fra tidligere. Dette fremsto ikke som noe stort problem, men det er nettopp i dette hele utfordringen ligger; det kan være vesentlig informasjon som har gått tapt fordi forskeren kjenner både intervjuobjektene og fagområdet og noe informasjon har vært underforstått.

For det andre er det en risiko ved at intervjueren ikke har stilt de riktige spørsmålene eller har latt være å stille oppfølgingsspørsmål som var «selvsagte». Det er en sannsynlig mulighet for at intervjueren har tolket deler av en uttalelse og lagt til sine tankeskjemaer og på den måten fordreid innholdet i uttalelsen til respondenten. Dette ble forsøkt unngått ved å stille oppklarende og utdypende spørsmål, og ved bruk av å lese tilbake «er det dette du mener når du sier at» og så videre.

5.6 Datainnsamlingen

Rammene for hvordan dataene ble samlet inn er redegjort for i det overstående. Denne datainnsamlingen resulterte i ca. 20,5 timer med lydmateriale, der gjennomsnittet for et intervju var på rundt to timer. Det korteste intervjuet var på en time og tjue minutter. Det lengste var på to timer og femti minutter.

5.7 Kategorisering og analyse

Jacobsen (2005, s. 185-189) sier at man i et kvalitativt undersøkelsesdesign til slutt må sette seg ned å redusere noe av kompleksiteten i informasjonsmengden. «Vi må forenkle og strukturere for å få en oversikt» (Jacobsen, 2005, s. 185), «slik at det er mulig å påpeke mønstre, regulariteter, spesielle avvik eller underliggende årsaker».

5.7.1 Renskrivning av materialet

En kvalitativ analyse dreier seg om å beskrive det materialet som har kommet inn (Jacobsen, 2005, s.186). I dette tilfellet ble lydopptaket og notatene tatt underveis, så raskt som mulig etter at intervjuet var gjennomført, skrevet ned og kategorisert. Måten dette ble gjort på var at alle lydopptakene ble lyttet igjennom i sin helhet i sammenheng med notatene. Det var kun de delene av intervjuet som inneholdt informasjon som var relevant for temaet som ble nedskrevet. I denne prosessen ble det gjort en del vurderinger av det som ble sagt.

Det har derfor ikke blitt skrevet ned informasjon som åpenbart ikke hadde noe med temaet å gjøre. Et annet eksempel var i de tilfellene hvor det respondentene sa passet bedre i en tabell. For del 1 var svarene som regel så korte at det var like enkelt og forskningsmessig valid å lage en tabell der informasjonen ble sortert. Derfor ble lite fra del 1 skrevet ned i form av hele setninger, med mindre respondenten selv kom inn på temaer som var relevant for problemstillingen.

5.7.2 Kategorisering og systematisering

Det neste som ble gjort var å systematisere og kategorisere den informasjonen som kom frem. Jacobsen (2005, s. 193) sier at kategorisering betyr å samle data i grupper og at et ufravikelig krav er at kategoriene skal være fundert i data. Det vil si at man skal bruke en induktiv metode for kategoriseringen og de skal gi mening for andre enn kun de som deltar i undersøkelsen og for forskeren. Det som ble regnet som relevant informasjon ble skrevet ned i kategorier. Den første kategoriseringen tok utgangspunkt i

spørsmålene fra intervjuguiden. Det vil si at det ble laget flere kategoriseringsdokument. Som for eksempel «Hva må man vurdere for å ta en god beslutning?». All informasjon som passet til dette spørsmålet ble ført inn i denne kategorien uavhengig av hvor i intervjuet informasjonen kom fra.

5.7.3 Inndeling i underkategorier

Dataene ble deretter delt inn i underkategorier. Den samme kategorioverskriften ble brukt, men nå ble det satt opp en matrise. For eksempel dersom respondent 1 mente at erfaring var et viktig kjennetegn for en god beslutningstaker, ble erfaring ført inn som underkategori. Dersom respondent 3 og 4 mente det samme ville det utgjøre tre kryss for denne underkategorien. Utfordringen lå her i de tilfellene der en respondent kunne svare at «situasjonsforståelse» var det viktigste for å «ta en god beslutning», mens en annen respondent kunne svare «forståelsen for hva som skjer i situasjonen». Begge disse svarene ble da samlet i ett underkategoripunkt «situasjonsforståelse». Denne aktiviteten gjorde det mulig å finne trender blant respondentene, altså se hvilke underkategorier som forekom oftest for hver kategori.

5.7.4 Sammenbinding av dataene

Det neste som ble gjort var å forsøke å finne sammenhenger i dataene. Det ble gjort ved å sammenbinde resultatene og dele respondentene inn i tre grupper med utgangspunkt i tjenesteansiennitet. En gruppe utgjorde fire respondenter med 2-7 års tjenesteansiennitet, en gruppe på tre respondenter med 12-18 års ansiennitet og en gruppe på tre respondenter med 22-28 års ansiennitet. De som hadde mellom 21 og 30 års operativ tjeneste ble kalt «eksperter». De som hadde mellom 11 og 20 år ble kalt «erfarne». De som hadde under 10 års tjeneste ble kalt «profesjonelle».

5.7.5 Analysen av forskjellene mellom gruppene

Analysen av forskjellene mellom gruppene ble gjort ved å se på de underkategoriene der flere av respondentene i en gruppe, med egne ord hadde forklart seg om dette. Det måtte være tydelig at det var flertallet i «gruppa» som mente dette. Deretter ble disse forskjellene ført inn i et arbeidsark med oversikt over hvilke områder forskjellene og likhetene mellom gruppene var tydeligst.

5.8 Dataanalysens utfordringer

Det var flere utfordringer ved dataanalysen og forfatterens skjønn ved renskrivning, kategorisering og analyse. Flere av dem er allerede nevnt, men det kan være fordelaktig å ta de opp igjen og utbrodere noe.

5.8.1 Renskrivning av data

For det første har forfatteren ikke renskrevet alt som ble sagt i intervjuene. Dette er et valg som strider mot idealet i kvalitative metoder. I utgangspunktet skal hele intervjuet transkriberes slik at alt som har blitt sagt blir skrevet ned. Dette gjør det mulig for andre å kontrollere rådataene som ligger til grunn for tolkningene som forfatteren foretar (Jacobsen, 2005, s. 189). Forfatteren er klar over at dette er en stor svakhet ved det empiriske datamaterialet. Når det er sagt så vil lydopptaket være mulig å høre gjennom for personer som har den nødvendige sikkerhetsklareringen. Det var i hovedsak tidsbesparelser som var årsaken til at forfatteren ikke renskrev all informasjon som fremkom på lydopptakene.

5.8.2 Kategorisering

Det at forfatteren kategoriserte «rett fra lydopptaket» kan ha brutt med den induktive metoden der mantraet er at kategoriene skal baseres på dataene og ikke motsatt. Det er lett å tenke seg at forfatteren på forhånd hadde bestemt seg for at dataene «skulle passe inn» i forhåndsdefinerte kategorier.

Grunnen til at kategoriseringen ble utført slik var flere. For det første ble det lagt et grundig arbeid ned i intervjuguiden med forskningsspørsmålene som utgangspunkt. For det andre startet kategoriseringen allerede i arbeidet med intervjuguiden og prestruktureringen. Det var formålstjenlig å beholde denne strukturen også for renskrivningsdelen av dataene. For det tredje var denne metoden lite krevende da guiden ble fulgt i de aller fleste tilfellene. Det var mer krevende der intervjuobjektene forklarte seg fritt og intervjuet artet seg mer som et åpent intervju. Det var ingen av svarene som ble kategorisert inn der de ikke hørte hjemme. Det vil si at denne måten å kategorisere «rett fra lydopptaket» ikke brøt med den induktive metoden.

5.8.3 Fra kategori til underkategori

Det var denne delen av analysen som opplevdes som det kvalitative undersøkelsesoppleggets største utfordring. Her har forfatteren aktivt gått inn i materialet og tolket respondentenes informasjon. Det er selvsagt ikke første gangen

igjennom dette undersøkelsesopplegget at forfatteren gjør dette, men dette var første gangen forfatteren kjente på muligheten til å få informasjonen til å «passe inn» i de rammene forfatteren på forhånd forventet og motsatt. I de tilfellene der det var en viss risiko for at forfatteren har feiltolket informasjonen, ble disse tilfellene ikke tatt med som en del av funnene fra analysen.

5.8.4 Sammenbinding av resultater

I første omgang var det få sammenhenger i materialet og dette skapte flere problemer. Problemstillingen og forskerspørsmålene tok jo utgangspunkt i å finne forskjeller og likheter blant respondentene. Teorien sier at det skal være forskjeller på de med lav tjenesteansiennitet og de med høy. Det kunne jo også være at utvalget blant respondentene var for lite til å finne forskjellene eller se sammenhenger.

Etter mye tid og mange samtaler med andre som har skrevet masteroppgave før meg, samt diskurser med veilederen, lå mønsteret i at noen av respondenter oftere hadde likere oppfatninger enn andre og disse oppfatningene var likest når respondentene ble delt inn i grupper. Dette var grunnen til opprettelsen av gruppene.

5.8.5 Analysen av forskjeller

Problemet på dette området var at de få respondentene gjorde at utvalget ble lite. Dette medførte at det kun krevdes to stykker i gruppene «eksperter» og «de erfarne» for å få flertall. Allikevel gjorde denne grupperingen av respondentene og søken etter flertall blant underkategoriene, at de individuelle forskjellene ble vannet ut. Dermed ble forskjellene og likhetene mellom de med lang, middels og lav tjenesteansiennitet klarere.

Det er kun i de tilfeller der dataenes tale var klar på at det var forskjeller eller likheter mellom gruppene at dette ble presentert som resultater fra undersøkelsen.

5.9 Forskningsetiske aspekter

«Undersøkelser skal alltid forsøke å minimere problemer knyttet til gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet) ...» (Jacobsen, 2005, s. 213). Videre sier Jacobsen at det er viktig som forsker å forholde seg kritisk til kvaliteten på de data som er samlet inn (Jacobsen, 2005, s.214).

I metodekapittelet er flesteparten av forfatterens egne refleksjoner og kritiske blikk på metoder, analyser og funn gjort rede for, men det er påkrevd med noen presiseringer.

Funnene fra denne undersøkelsen har ikke gjennomgått respondentvalidering, men den er kontrollert mot annen teori og empiri. Funnene samsvarer med teorien til Klein (1999) og Weick og Sutcliffe (2015) om at det skal finnes forskjeller mellom beslutningstakere med varierende grad av ansiennitet. Funnene samsvarer også med det empiriske grunnlaget hentet fra arbeidspraksisen til politiet om «eldstemannsprinsippet» (Finstad, 2000).

Utvalget av respondentene er tidligere kommentert. I vurderingen av om disse kildene har gitt riktig informasjon er det grunn til å legge vekt på at sitater og kommentarer er anonymisert. I tillegg er undersøkelsen ikke kritisk til noe ved fagmiljøet som respondentene er en del av. De risikerer således ingen represalier ved svarene de gir. Det er derfor lite sannsynlig at de med vilje har gitt feil informasjon. Det som derimot er sannsynlig er at enkelte av respondentene kan ha svart på en måte som setter dem i et bedre lys, enn hva de faktisk mener eller ville ha gjort i en reell situasjon.

Observasjonskaset tester i noen grad at respondentenes opptreden samsvarer med måten de reflekterer. Det var ingen avvik av denne typen som forfatteren merket seg i gjennomgangen av materialet.

Med utgangspunkt i diskursen som har vært gjennom metodekapittelet og på bakgrunn av det siste avsnittet mener forfatteren at den informasjonen som har vært tilgjengelig for analyse er valid.

Når det kommer til grad av overførbarhet så er det vanskelig å vurdere denne undersøkelsens funn. På den ene siden er det god spredning blant respondentene, i forhold til stilling, alder, ansiennitet, tjenestested og IP-kategori. På den andre siden er det få respondenter i hver gruppe. Dette medfører at de trendene som er presentert som funn mellom gruppene ville vært svært sårbare ved tilførsel av en respondent til i hver gruppe. I tillegg er det en type respondent oppgaven mangler og det er en polititjenesteperson med mer enn 20 år i tjenesten som ikke har noen IP-3 erfaring og som ikke er i stiling som Innsatsleder.

Dette undersøkelsesdesignet har hatt fokus på å finne forskjeller eller likheter mellom respondenter med ulik tjenesteansiennitet. Det er derfor sannsynlig at designet i seg selv har påvirket graden av reliabilitet til funnene. Grunnene til dette er flere. Respondentene kan ha blitt påvirket av forfatteren til å mene, eller gjøre noe de ikke står for selv. Forfatteren kan ha blitt påvirket av respondentene slik at oppfattelsen av det som har blitt sagt, er mistolket. I tillegg kan konteksten påvirke resultatet og det gjorde den helt klart i det ene tilfellet, der respondenten holdt tilbake informasjon på grunn av at det var andre familiemedlemmer i huset samtidig.

Forfatteren har brukt båndopptaker og dette sikret at slurv i nedskrivningen av dataene er lite sannsynlig. Det er derimot en mulighet for at forfatteren har vært for unøyaktig eller tolket feil i analysen av datamaterialet. Dette har forfatteren forsøkt å kompensere for, ved å utelate data som forfatteren selv mener har hatt risiko for feiltolkning.

6 Resultater

I det følgende blir det vist til de funn som den kvalitative undersøkelsen har resultert i av forskjeller og likheter mellom de tre gruppene; de profesjonelle, de erfarne og ekspertene.

6.1 Respondentenes forståelse for beslutningstaking i komplekse situasjoner

Resultatene i dette kapitlet er basert på funn fra analysen av datagrunnlaget som fremkom under den semistrukturerte intervjudelen. Det vil si respondentenes svar på del 2 av intervjuguiden, vedlegg 10.1.

6.1.1 Likheter på tvers av gruppene

Når det kom til hvilke utfordringer operative polititjenestepersoner står overfor i komplekse operative politioppdrag, svarte gruppene likt i at tidspresset i en kompleks situasjon gjør at man må ta en beslutning på et dårlig grunnlag. De er klar over dette og dette er betydelig for respondentene uavhengig av hvor lenge de har jobbet. En av de erfarne forklarte det godt:

Begrenset tid gjør at du må ta en beslutning der og da. Du kan ikke drøfte planen frem og tilbake med deg selv i samme grad som hvis det er en forberedt aksjon. Det er ikke sikkert du får godfølelsen når du skal løse en akutt situasjon. Da må du stå for den beslutningen der og da. Alt man må og burde putte inn i en bitte liten klokke. Det er krevende ... Jo kortere tid man har, jo fortere må man ta beslutningen. I etterkant av Utøya ble det stilt mange spørsmål, hva tenkte du da, hvorfor gjorde du det?

Det var også likhet mellom gruppene i at de mente at man må vurdere hvilke polititjenestepersoner man har benytter seg av i oppdrag, fordi ikke alle polititjenestepersoner er like. En av de erfarne forklarte:

Man må ta hensyn til tjenestemennene man har med seg. Med de yngre må man i større grad presisere hva man mener for å få oppdraget dit man vil, mens hvis man

har med seg godt erfarne folk, så trenger ikke de like mye informasjon for at oppdraget skal bevege seg i riktig retning.

Dette ble ytterligere presisert av en av ekspertene som ikke la like stor vekt på ansiennitet, men fremhevet egnethet: «Du ønsker å ha med folk du kan stole på, og kjennskap til hvem som er best egnet til de forskjellige oppdragstypene er viktig».

Det var også viktig for alle respondentene hvordan mannskapet man har til rådighet kan måle seg med motparten: «Man må vurdere situasjonen. Da må man tenke på hvem motparten er og hva han har gjort. Man må tenke på hvem det er jeg har med meg på oppdraget ...» uttalte en av ekspertene.

En annen av ekspertene oppsummerte det på denne måten:

Noen blir så å si født til å ta beslutninger. Det har å gjøre med skolegang, hvem du omgås og hvordan du er. Noen går foran og andre dilter etter. Evnen til å ta raske beslutninger uten å egentlig ha tid til å høre hva andre mener om dette.

Tidskritisk, så må man ta raske egne beslutninger for å få oppdraget inn på rette sporet.

Alle respondentene var enige om at intuisjon har en verdi, men at den ikke kan stoles blindt på. Den har en større funksjon ved at den legger noen føringer eller indikasjoner på hvilken retning oppdraget kan ta. De brukte ordet magefølelse, ryggmargsrefleks eller erfaring. En ekspert uttrykte seg slik om intuisjon og forklarte det med at det var en blanding av magefølelse og erfaring:

Magefølelse; en beslutning må være basert på noe mer enn det. Men det er rart, noen ganger får man en følelse av retningen på hvor det bærer. Du får feelingen når du er mye ute i det samme miljøet over tid. Du får små signaler som gjør at du oppfatter hvor ting er på vei ... Erfaring spiller en kjempeviktig rolle her. Erfaring er med på å gjøre at du er mer i forkant av mange situasjoner og at du kan gripe inn og regulere, før det oppstår en situasjon.

En av de profesjonelle hadde følgende tanker om intuisjon:

Intuisjon er på en måte noe alle har. Men intuisjon blir sterkere basert på erfaring ... Det er ikke sikkert du trenger så mye erfaring for å kjenne seg igjen, og derfra ha et utgangspunkt. Intuisjon for meg er at jeg kan kjøre forbi en kar på gata og så får jeg en følelse av at han er det ett eller annet med ...

For de aller fleste gruppene så handlet situasjonsforståelse om å forstå situasjonen, evnen til å «se inn i fremtiden» og forstå hva som vil skje der, slik at man har med seg de riktige ressursene og det riktige verktøyet for å løse situasjonen. En av de profesjonelle oppsummerte de andre respondentenes syn ved å forklare at det handlet om å «forstå hva som skjer nå ...» og at «dette er en aktiv prosess i forhold til det å jobbe med å innhente informasjon ... Det innebærer også å se for seg hvordan man skal løse oppdraget.» En av de erfarne forklarte at det handlet om «å tegne seg et mest mulig riktig bilde av det oppdraget du er på vei inn i, og hvilke verktøy og hjelpemidler du må å ha med og trenger, for å løse det oppdraget.»

Det var også stor enighet på tvers av gruppene om at en situasjonsforståelse ikke trenger å være riktig, men at det samtidig ikke går ikke an å si at noen har «feil situasjonsforståelse». En av ekspertene forklarte at situasjonsforståelsen «er i nåtid og du må bruke den kunnskapen og kompetansen du har ... Du løser oppdraget sånn som du mener oppdraget er der og da ... Gjørvkommissjonen mente at vår situasjonsforståelse var feil. Det går ikke an å ha feil situasjonsforståelse.» En av de profesjonelle forklarte egentlig hva ekspertene mente ved å si at «situasjonsforståelse er en persons måte å oppfatte en setting på».

Alle gruppene var enige i at situasjonsforståelse er det som gjør at du tar riktig beslutning. Har du feil situasjonsforståelse, så er det sannsynlig at du tar feil beslutning. De mente at det er situasjonsforståelsen som avgjør hvordan du tar valg i situasjonen og hva utfallet blir. En av de profesjonelle forklarte at «rett situasjonsforståelse er helt grunnleggende for å ta en riktig beslutning». En av de erfarne forklarte at «hvis man ikke har riktig situasjonsforståelse så vil man heller ikke kunne tilnærme seg oppdraget på riktig måte.» En av ekspertene gjorde dette helt klart og mente at «uten situasjonsforståelse går prosentandelen (for god oppdragsløsning) din rett til helvete. Den bør være mest mulig riktig.»

Noe annet som det var enighet om, var det en av de profesjonelle som satt ord på når han forklarte at situasjonsforståelse «er viktig fordi det er med på å gi deg grunnlag for å fatte en beslutning ... Situasjonsforståelsen fungerer som en veileder for beslutningen man tar».

6.1.2 Ekspertene

Ekspertene mente at en god beslutningstaker var en som hadde evne til å skape felles situasjonsforståelse for de som var involvert i oppdraget. En av ekspertene forklarte at «en leders ansvar er også å kvalitetssikre at mannskapene har fått med seg det som er besluttet og at de har forstått planen ...». En annen ekspert sa at «man må trene på formidling av riktig situasjonsbilde ...»

Ekspertene var alle enige om at ydmykhet var en viktig egenskap hos en god beslutningstaker. En ekspert forklarte det slik: «Det er viktig å være ydmyk i forhold til dine egne styrker og svakheter», mens en annen forklarte at det var viktig å «ha ydmykheten til å lære av andre, og ta til deg de tilbakemeldingene som andre gir deg.»

Ekspertene sto litt ut fra de andre grupperingene, fordi de mente at det å få situasjonsforståelse var en passiv prosess, men at informasjonsinnhenting var en aktiv prosess. En av ekspertene sa det slik:

Det å skaffe seg situasjonsforståelse er for meg blitt automatisk. Den er innarbeidet rett og slett. Jeg vil ha mest mulig informasjon, sånn at jeg kan ta den beste beslutningen. Relevant ... Tidsriktig ... informasjon. Gammel info kan være støy ... Endring i situasjonen uten at vi får informasjon om det kan føre til at planen vi legger ikke vil løse oppdraget ... Er vel aldri fornøyd før vi har løst oppdraget. Det er mye som kan skje i en situasjon før vi har kontroll.

Dette går litt over i det neste utsagnet fra en av ekspertene der han forklarte at «uten situasjonsforståelse så vet du ikke hva du skal gjøre da, rett og slett. Da vet du ikke hva du skal drive med ...», før han lo godt. Det var viktig å ha med dette fordi ekspertene som gruppe var så unisont enige om at dersom du ikke har situasjonsforståelse så aner du ikke hva du skal gjøre. En annen ekspert la det frem slik når han forklarte at

situasjonsforståelse «er helt avgjørende, og kritisk når den blir feil.

Situasjonsforståelsen må verifiseres på alle nivåer.»

Det virket som at ekspertene vektla planlegging for uforutsette hendelser som en del av god beslutningstaking og at dette i stor grad var automatisk for dem:

Det er viktig å se for seg flere scenarioer som motparten kan gjøre. Informasjonen er ikke nødvendigvis prioritert, ... (jeg) vil bruke mer tid på å lage en plan, det er viktig å visualisere hva som kan skje. Det er viktig å ikke bli lurt av halvtrivielle oppdrag. Det er gjerne her det er størst fare for at vi kommer på etterskudd mentalt, eller blir skadd.

Ekspertene mente det var veldig personavhengig når man hadde nok erfaring til å ta gode beslutninger i komplekse tidskrisiske situasjoner. Dette hadde blant annet med egnethet å gjøre, samtidig som alder også hadde en viss betydning. Den ene var noe eldre da han gikk inn i politiet og følte seg komfortabel etter fem år, mens den andre var ung da han begynte i politiet. Han som begynte som ung forklarte det slik:

(Jeg merket) ... en endring i hvordan jeg tilnærmet meg oppdraget og da hadde jeg jobbet i ca. ti år og var 30 år gammel. Før i tida når jeg var ung så kunne jeg få dårligere kapasitet på grunn av stresspåvirkning. Jeg var veldig umoden de første åra ... Med erfaring har jeg blitt roligere, stoler mer på meg selv og bruker ikke så mye tid på å vurdere resultatet ...

En annen ekspert forklarte om erfaring i møte med god beslutningstaking at:

Det er forskjell fra person til person ... Kan ikke tidfeste det. Noen er kanskje mer født til dette enn andre ... Man begynner å bli litt erfaren når man har fått den følelsen litt i ryggmargen og tillært deg evnen til å se hvor dette kan bære hen. Det er individuelt for hvor raskt man lærer seg dette.»

6.1.3 Ekspertene og de erfarne

Ekspertene og de erfarne mente unisont at erfaring kunne være en fallgrube. En av ekspertene forklarte det som at «du kan ha mange referanser og mye erfaring. Så kan du bli tatt av erfaringsgraden. De (som har mye erfaring) er ikke åpne for at oppdraget kan

være noe annet enn de tror». En av de erfarne forklarte det slik: «Man kan ha løst 199 oppdrag med samme løsning som har gått bra, men i det 200. oppdraget så går det dårlig ...»

Ekspertene og de erfarne var enige om at praktisk trening var viktig. En ekspert uttalte at «politiet er generelt for lite flinke til å utnytte ledig tid til å drive praktisk trening ...» En annen ekspert fremhevet viktigheten av å trene «slik at du belaster vedkommende slik at det starter en mental prosess» og fikk støtte fra en av de erfarne som mente at «den praktiske treningen vår blir også basert på faktiske hendelser».

Når det gjaldt hva som var karakteristisk for en god beslutning så svarte ekspertene og de erfarne likt på dette. En av ekspertene oppsummerte slik: «En god beslutning er noe som gir et godt resultat for så mange interessenter i oppdraget som mulig.»

Ekspertene og de erfarne var også enige når de vektla at «det å tørre å ta en beslutning på det beslutningsgrunnlaget man har der og da» (ekspert), var et viktig kjennetegn på en god beslutningstaker.

Både ekspertene og de erfarne mente unisont at personkarakter og egnethet var viktige egenskaper hos en god beslutningstaker. En av de erfarne forklarte at egnethet og det individet man er har betydning: «Vi er forskjellige som mennesker, man kan sammenligne litt med et bikkjekull. Noen er jegeren, noen er den som legger ned byttet og noen er lederen.» En annen av de erfarne forklarte at de personene som er «utviklingssøkende og som hele tiden ønsker å bli bedre», vil etter hvert bli bedre enn de som tenker «jeg er verdens beste leder».

6.1.4 De erfarne

De erfarne skilte seg ut som kollektiv gruppe på flere områder. For det første ved at de kjente på stresset som komplekse situasjoner med tidspress, fremkalte. Dette var personavhengig i forhold til hvor mye press de la på seg selv. En av de erfarne forklarte det slik: «Jeg hater å gjøre feil. Jeg vil at mine beslutninger skal være riktige. Mer frykten for å gjøre feil er til stede.»

De erfarne tillat konsekvensene som beslutningen kunne få betydning i større grad enn de andre gruppene. «Konsekvensen blir for stor, slik at situasjonen er betydelig», sa en

av de erfarne. Flertallet av de erfarne kjente oftere på følelsen at de i situasjoner ikke visste hva som var rett handlingsvalg, og de så at konsekvensene ved å velge feil var store for mange parter. Problemet var ofte at de ikke visste hvilket handlingsvalg som var rett. Man ville enten bli helt, eller ikke.

De erfarne vektla livserfaring som noe som påvirket de som polititjenestepersoner. To av dem forklarte at erfaring er det «du har i bagasjen før du blir politimann». De erfarne mente også at alder og grad av modenhet hadde noe å si. En av de erfarne forklarte det slik:

Erfaringsgrunnlaget bygges ikke bare fra jobb, men andre preferanser fra tidligere i livet, og opplevelser på privaten, og den livserfaringen man bygger seg gjennom et liv. Som person utvikler man seg gjennom åra, med å få familie og andre livserfaringer.

De erfarne vektla at de hadde fått forståelse og ydmykhet i form av at man aldri får nok erfaring i forhold til enkelte oppdragstyper og at det er en viktig egenskap i seg selv for å lykkes som polititjenesteperson:

Det er avhengig av hvilket nivå oppdraget er på. Noen oppdrag vil du ganske raskt ha erfaring nok til å kunne løse, mens andre oppdrag, som for eksempel Utøya vil man aldri ha nok erfaring til å kunne løse. Hvis jeg hadde reist tilbake dit i dag, nå syv år senere, så hadde jeg fortsatt hatt 100 millioner forskjellige spørsmål til hvilken tilnærming som hadde vært riktig, i møte med det oppdraget enten som leder eller tjenestemann.

De erfarne fremhevet unisont mental trening som viktig for å kunne ta gode beslutninger. De forklarte at ved å ha tenkt igjennom enkelte oppdrag på forhånd kjøper man seg tid i en reell setting og gir en viss grad av gjenkjenning, slik at de raskere kan ta en beslutning. Ved å benytte seg av mental trening oppga en av de erfarne:

Jeg setter mental trening kjempehøyt ... Når jeg står i et oppdrag, må jeg ta vurderinger som jeg kan ha tenkt på før, og når du da må ta den vurderinga så har du allerede erfaring med det.

6.1.5 Ekspertene og de profesjonelle

Det var kun på et område der ekspertene og de profesjonelle var enige, uavhengig av de erfarne. Det var at erfaring var fundamentet for en god beslutning. Mer spesifikt fremhevet de at erfaring med liknende oppdrag gjorde de i stand til å ta mer riktige beslutninger i komplekse tidskrisiske situasjoner. En av ekspertene uttalte at «tidligere erfaringer med liknende oppdrag bidrar i høyeste grad, antakeligvis, til å fatte en mer riktig beslutning for situasjonen. Ikke nødvendigvis den perfekte, men en mer riktig.»

6.1.6 De profesjonelle

De profesjonelle var enige om at det var vanskelig å svare på når man hadde nok erfaring til å ta gode beslutninger i komplekse tidskrisiske situasjoner. En av de profesjonelle oppsummerte dette godt:

Helt umulig å svare på ... Konsekvensene har litt å si. Skal jeg ta en beslutning som har stor konsekvens så trenger man mer erfaring. Har den liten konsekvens så trenger jeg ikke erfaring i samme grad ... Dersom konsekvensene er store blir beslutningene lettere å ta jo mer erfaring man har.

De profesjonelle var den gruppa som skilte seg klarest ut i at for dem var det reelle oppdrag som gjorde dem best egnet til å ta beslutninger i komplekse tidskrisiske situasjoner. En profesjonell sa: «Man lærer mest av reelle oppdrag ... Det er de reelle oppdragene og de feilene man gjør, eller, der man kunne gjort ting bedre, som man lærer av.» En annen profesjonell forklarte det slik: «Jeg begynner å få erfaring med det meste av politiets oppgaver «ute». Men skarpe oppdrag er jeg ikke helt komfortabel med enda.»

De profesjonelle var også klarest som gruppe på at man ikke kan vekke teori, mental trening, praktisk trening og reelle oppdrag mot hverandre, fordi de henger sammen. En profesjonell forklarte:

Ved å ha et teoretisk grunnlag, så har du verktøyet som du kan bruke inn i erfaringsbaserte hendelser. Det blir feil å vekke disse, for de henger sammen. Hvis du erfarer noe uten å kjenne til teorien, eller uten å se den i sammenheng med tidligere erfaringer, så vil ikke refleksjonen du gjør om situasjonen være like mye verdt. Det er viktig å bruke teorien når man reflekterer. Det er viktig å reflektere

over det man har opplevd, for det gir deg mer-erfaring. Refleksjonen i seg selv er òg en erfaring. Hvis du hele tiden opplever ting og ikke reflekterer over det, så er det bare en opplevelse og ikke en erfaring.

De profesjonelle mente at komplekse situasjoner med tidspress presser frem en beslutning, eller en «ikke-beslutning», og at begge åpenbart vil være feil. En av de profesjonelle forklarte redselen for å ta beslutninger i komplekse situasjoner med tidspress. Vedkommende la vekt på at det finnes beslutningsfeller som gjør «at du veier informasjonen som støtter det du tror vil skje mer enn informasjon som står i strid med det du tror.»

De profesjonelle vektla at begrenset informasjon var vanskelig. I de fleste komplekse situasjoner var de opptatt av å skaffe mer informasjon. Samtidig var de klar over at de ikke kan tillate seg å hente inn all informasjon for da kunne situasjonen være utenfor deres påvirkningskraft. To av de profesjonelle var meget samstemte: «Det er vanskelig fordi man mangler informasjon om det som faktisk har skjedd ...» og at dette kan føre til at «man blir veldig dratt inn på en person eller et objekt og får skylapper eller mister oversikten. Man får tunnelsyn ...»

Tre av fire av de profesjonelle mente det var viktig å vurdere alle konsekvensene av alle handlingsvalgene, for alle de involverte partene. Som en av de profesjonelle svarte: «Det er viktig å vurdere konsekvensene for alle partene i saken, for politiet, for publikum.» Ingen av de to andre gruppene nevnte dette i sine forklaringer.

Vekting av erfaring som kjennetegn på en god beslutningstaker var noe de profesjonelle vektla. En profesjonell forklarte at «en jævelig setting kan av en leder gjøres enkel for mannskapet som er involvert. Erfaring gjør dette.» En annen av de profesjonelle oppga at «bekymringen med å ta beslutninger faller bort etter hvert som du får mer erfaring.»

6.2 Respondentenes beslutningstaking

Det ble benyttet tre ulike tilnæringer ved undersøkelsen av hvordan respondentene tok beslutninger. Først ble datagrunnlaget innhentet gjennom forfatterens observasjoner for hvordan respondentene løste caset som ble presentert dem. Dette ble presentert slik det fremkommer av intervjuguiden del 3, vedlegg 10.1. Deretter ble et påfølgende dybdeintervju gjennomført, slik del 4 av intervjuguiden, vedlegg 10.1, forklarer. Her ble respondentenes egne refleksjoner omkring de beslutningsdilemmaene de, eller forfatteren, opplevde som mest krevende innhentet. Det vedlagte skjemaet «sjekklister basert på RPD-modellen», vedlegg 10.2, ble i hovedsak brukt under caseløsningen, men i noen tilfeller også i det påfølgende dybdeintervjuet.

Det er analysen av det overnevnte datagrunnlaget, og den påfølgende sammenstillingen av analysen, som utgjør funnene for hvordan respondentene, fordelt i grupper, tok beslutninger. Disse funnene blir i det videre presentert.

6.2.1 Ekspertene

Ekspertene brukte i snitt ca. seks minutter på å skille partene og ca. åtte minutter på resten av oppdraget. Alle ekspertene var klar over at det hadde oppstått en situasjon som politiet måtte gjøre noe med. Ekspertene opplevde unisont en viss form for gjenkjenning av oppdraget og de verifiserte hele tiden situasjonsforståelsen. Det virket som de var på vakt for endringer i situasjonen. Ekspertene hadde «riktig» situasjonsforståelse hele veien.

Ekspertene oppga at de hadde mange forventninger til situasjonen i både detaljrikdom og nyanser. En av ekspertene så for eksempel for seg gjerningsmannen. Han kunne stå med henda i lomma, stå med hagla pekende ned, stå med hagla pekende mot dem, stå ved siden av hagla, være vendt med kroppen mot dem, være vendt vekk fra dem, være aggressiv, sløv, forvirret, helt rolig, død eller gått fra stedet.

I forhold til om de la merke til noen spesielle hint i oppdraget var ekspertene den eneste gruppen som unisont betraktet opplysningene om vold i nære relasjoner og ordensforstyrrelser, som tilleggsinformasjon. Det vil si at det var informasjon som ikke hadde betydning for deres tilnærming til oppdraget. Det var flere av ekspertene som kikket på forfatteren med et blikk som ga forfatteren klar beskjed om at de var klare til å

aksjonere, og den siste informasjonen kunne de vært spart for. Dette merket man også ved at idet forfatteren hadde lest ut all informasjon så var ekspertene i gang med å iverksette tiltak og etterspørre informasjon rett etterpå. Ekspertene var helt klare på at de ønsket å komme i mellom Kjell og Astrid så raskt som mulig.

Ekspertene gikk hele tiden for det første handlingsvalget som «kom til dem» i den første delen av oppdraget. I den andre delen av oppdraget brukte de noe mer tid på den mentale evalueringen av hvordan det handlingsvalget ville «se ut» før de gikk for det valget. En av ekspertene kjente også at et av valgene han tok ble feil. Da rykket det til i kroppen hans og han rygget mentalt tilbake ut av situasjonen. Eksperten beskrev dette som en ryggmargsrefleks.

Ekspertene opplevde i stor grad caset som morsomt og interessant, men ikke spesielt utfordrende. Slik en av ekspertene forklarte: «Jeg trodde jeg skulle få et vanskelig case jeg. Skuffende.»

6.2.2 De erfarne

De erfarne brukte i snitt ca. 13 minutter på å skille partene og ca. fire minutter på resten av oppdraget. Alle de erfarne opplevde en viss grad av gjenkjenning.

Blant de erfarne var det litt mer variert i hvor stor grad de sjekket situasjonsforståelsen sin underveis. De hadde riktig situasjonsforståelse i starten, men det var bare en som hadde det fra start til slutt i oppdraget.

I forhold til forventninger til situasjonen så var det flere av de erfarne som så mange nyanser i forhold til hva de kunne forvente seg i situasjonen.

De erfarne merket seg i stor grad hintene i oppdraget og det virket for forfatteren som at i hvert fall en av dem syntes siste del av meldingen var støy. De oppfattet at Astrid var i fare, men de erfarne var ikke som gruppe helt klare på at de ønsket å komme i mellom Kjell og Astrid så raskt som mulig. En gikk imellom, en avvartet litt og en gjorde aldri dette.

De erfarne vurderte i noen grad bare ett handlingsvalg for hver beslutning de sto overfor. Som gruppe støtte de på flere usikre situasjoner enn ekspertene, og fremsto noe nølende flere ganger i den første delen av oppdraget.

De erfarne opplevde i stor grad caset som interessant og utfordrende.

6.2.3 De profesjonelle

De profesjonelle brukte i snitt 17 minutter på å skille partene og ca. fire minutter på resten av oppdraget.

Det var kun en av de profesjonelle som opplevde en viss grad av gjenkjenning og det var bare en som aktivt søkte etter tegn på at situasjonen hadde endret seg underveis i oppdraget. Blant de profesjonelle var det en som hadde rett situasjonsforståelse fra start til slutt i oppdraget, mens for resten av de profesjonelle var det ingen som hadde dette.

I forhold til om de profesjonelle hadde forventninger til situasjonen var dette i stor grad veldig overfladiske forventninger som at Kjell kunne være død, Astrid kunne være død og Kjell kunne være aggressiv mot politiet.

Når det kom til å oppdage hint i situasjonen så ventet tre av fire av de profesjonelle til forfatteren var ferdig med å lese ut all informasjon i caset, før de begynte planleggingen. Det virket som at for de aller fleste av dem så ønsket de å høre «alt» forfatteren hadde av informasjon før de begynte å legge en plan. Det var to av de profesjonelle som definerte Kjell som hovedmålet i starten av oppdraget.

De profesjonelle som gruppe vurderte mange handlingsvalg stort sett for hver eneste beslutning de tok. De måtte både generere flere valg, og de vurderte både alternativer og konsekvenser for flertallet av beslutningene de tok. Det var kun en i gruppen som ikke gjorde dette.

De profesjonelle opplevde caset som en krevende oppgave og som en av de profesjonelle forklarte om utfordringen: «Fy faen dette var jævlig altså».

7 Drøfting

I dette kapitlet vil drøftingen ta utgangspunkt i å svare på oppgavens fire forskningsspørsmål for å gi grunnlag for å svare på problemstillingen i konklusjonen med utgangspunkt i resultater, teori og forfatterens egne refleksjoner.

7.1 Beslutningstaking

Det første forskningsspørsmålet tok utgangspunkt i: «*Hva består beslutningstaking i, og er alle beslutninger like belastende?*»

I teorikapitlet fikk vi presentert hva beslutningstaking handler om fra et psykologisk utgangspunkt. Nieto-Morote, A. & Ruz-Vila, F., (2012) forklarte at beslutningstaking er en ganske hverdagslig aktivitet for oss mennesker og at vi ikke tenker over de fleste av beslutningene våre. De forklarer i dybden hva en beslutning består i og at det finnes tre kategorier av beslutningstaking; beslutninger med sikkerhet, beslutningstaking med risiko og beslutningstaking med usikkerhet (Nieto-Morote & Ruz-Vila, 2012).

Polezzi, Guarneri og Civai viste oss at det er noe mer som påvirker beslutningstakingen; nemlig hvem beslutningen får konsekvenser for. De forklarte at de fant fire forskjellige enkeltstående kategorier; beslutninger som får konsekvenser for beslutningstakeren, beslutninger som får konsekvenser for gruppen, beslutninger med sikre utfall og beslutninger med usikre utfall (Polezzi, Guarneri og Civai, 2012, s.2).

Hvor krevende en beslutning er har altså noe med situasjonen vi står i og hvem beslutningen angår. Det er særlig når vi kombinerer teorien til Polezzi, Guarneri og Civai (2012) med teorien til Nieto-Morote, A. & Ruz-Vila, F. (2012) at vi kan lage en gradering av i hvilke situasjoner det ifølge teorien er mest krevende å ta beslutninger.

Tabell 7.1.1: En fremstilling av opplevd vanskelighetsgrad ved beslutningstaking.

Tall for opplevd vanskelighet med å ta beslutningen	Ubevisste	Bevisste	Krevende	Svært krevende
6				Beslutning med usikkerhet for andre
5			Beslutning med usikkerhet for beslutningstakeren	
4			Beslutning med risiko for andre	
3		Beslutning med risiko for beslutningstakeren		
2		Beslutning med sikkerhet for andre		
1	Beslutning med sikkerhet for beslutningstakeren			

I denne kategoriseringen er beslutningstaking for en «gruppe» oversatt til for «andre». Her har forfatteren laget en tabell som viser forfatterens syn på kombinasjonen av teorien til Polezzi, Guarneri og Civai (2012) med teorien til Nieto-Morote, A. & Ruz-Vila, F. (2012). Tabellens formål er å skape en forståelig fremstilling av hvordan beslutningstaking kan fremstå for en beslutningstaker.

Når man kombinerer en beslutning med sikkerhet som kun angår beslutningstakeren er det en enkel, hverdagslig beslutning, som vi ikke tenker over.

De neste to kombinasjonene, «beslutning med sikkerhet for andre» og «beslutning med risiko for beslutningstakeren», blir tydelige for beslutningstakeren og vedkommende er klar over at dette er beslutninger som må tas. De krever ikke mye av beslutningstakeren, men disse beslutningene er bevisste valg.

De neste kombinasjonene vil for beslutningstakeren kreve mer. «Beslutninger med risiko for andre» og «beslutninger med usikkerhet for beslutningstakeren», vil oppleves som krevende for beslutningstakeren. Vedkommende vil ønske å skaffe til veie mer informasjon, kanskje vurdere flere alternativer og se an konsekvensene av disse før han tar en beslutning som han uansett ikke føler seg komfortabel med.

Den siste kombinasjonen «beslutning med usikkerhet for andre» vil være en svært krevende oppgave for en beslutningstaker. Her er det snakk om å ta en beslutning for andre som kan få store konsekvenser, i et miljø som man ikke har oversikt over, og ikke kan vite noe sikkert om hva utfallet vil bli. Denne kategorien fremviser det som i denne studien er omtalt som «komplekse situasjoner». De kan skifte raskt og uventet, det er ofte mange faktorer å holde oversikt over og faktorene er ofte sammenbundet på flere forskjellige måter.

Hvis vi nå kombinerer denne teoretiske tabellen med det respondentene svarte var den største utfordringen for dem i komplekse situasjoner, så var det begrenset tid. Slik en av de erfarne forklarte: «Begrenset tid gjør at du må ta en beslutning der og da».

7.1.1 Svar på forskningsspørsmål

Beslutningstaking består i den enkleste forstand av å velge. Disse valgene spenner i et kontinuum fra de dagligdagse ubevisste valgene som vi tar flere tusen av hver eneste dag og langs en akse frem mot de svært krevende beslutningene vi tar på vegne av andre mennesker i usikkerhet med tidsbegrensning. Denne usikkerheten stammer fra at vi ikke kan vite hva som vil være det riktige valget. Vi har ikke nok informasjon om situasjonen, situasjonen er for kompleks til at vi kan forstå den, eller miljøet skifter så fort at det er umulig å forutse hva som vil være det neste som skjer.

Derfor kan vi si at det er stor forskjell på beslutninger, og det er særlig i de komplekse tidskritiske situasjonene der vi tar beslutninger på vegne av andre at vi finner den mest krevende formen for beslutningstaking.

7.2 Respondentenes refleksjoner om beslutningstaking

Det andre forskningsspørsmålet var: «*Påvirker tjenesteansienitet hvordan operative polititjenestepersoner reflekterer om temaet beslutningstaking i komplekse situasjoner?*»

Her var vi ute etter å finne likheter og forskjeller mellom hvordan operative polititjenestepersoner reflekterer på tvers av tjenesteansienitet. Det var mange likheter, men flere forskjeller på hvordan tjenesteansienitet påvirker polititjenestepersonenes refleksjoner om beslutningstaking i komplekse situasjoner.

(a) *Lik forståelse av tiden som faktor*

Gruppenes forståelse for at tidspresset var av avgjørende betydning for beslutningstakingen var lik. Dette var noe overraskende for forfatteren. Med utgangspunkt i at Klein (1989, 1999 og 2011) hevder at tidspress vil ha mest å si for de mest uerfarne, kunne man ha tenkt at tidsproblematikken ville ha vært et større problem for de profesjonelle enn for ekspertene. Dette var ikke riktig da alle gruppene kjente på denne utfordringen.

(b) *Likt syn på forskjellene mellom polititjenestepersoner*

Det var også likhet når det kom til viktigheten av å vurdere hvilke polititjenestepersoner man hadde til rådighet i et tjenesteoppdrag. Gruppene fremholdt at ikke alle polititjenestepersoner er like og ingen politioppdrag er like. For forfatteren virket det som at den «perfekte» polititjenestepersonen var en myte. Likevel var det klare meninger om at det var enkelte polititjenestepersoner som var bedre egnet til å løse enkelte oppdrag enn andre, og at dette var situasjonsavhengig.

(c) *Likt overordnet syn på intuisjon*

Det var interessant at alle respondentene var enige om at intuisjon hadde en verdi, men at den ikke kunne stoles blindt på. Det fremsto for forfatteren som at de profesjonelle var klar over at de hadde en intuisjon som kunne hjelpe dem, men at de visste at den ikke kunne stoles på. De erfarne hadde begynt å stole mer på den, mens ekspertene ikke tenkte over i hvor stor grad de faktisk benyttet seg av den. Særlig det siste kom godt til syne under observasjonsdelen der den samme eksperten som tidligere hadde uttalt at han ikke tillot intuisjon vekt i det hele tatt, rygget tilbake på grunn av ryggmargsrefleksen. Dette er i tråd med det Klein mener om den stilltiende kunnskapen, når han sier at den er vanskelig å sette ord på, men har mye å si for beslutningstakingen (Klein, 2011).

(d) Likt syn på situasjonsforståelse

På tvers av gruppene handlet situasjonsforståelse om det å forstå situasjonen med utgangspunkt i den informasjonen man til enhver tid har. Dette er i tråd med Endsley (2012) og Klein (1989). En av grunnene til at det var likhet på dette området kan skyldes at alle gruppene er kjent med begrepet og at det kan være lett å reflektere om situasjonsforståelse, men vanskelig å ha det. Dette kom også godt til uttrykk når de var enige om at det ikke går an å bedømme noens situasjonsforståelse, fordi det «er en persons måte å oppfatte en setting på» (en av de profesjonelle). Allikevel er det mulig å ha oppfattet en situasjon på feil måte.

Viktigheten av å ha rett situasjonsforståelse var det heller ingen splid om. Det var en overensstemmelse om at det er dette som gjør at du har mulighet til å ta rett beslutning. Dette likner veldig på det Weick og Sutcliffe (2015) sier når man ikke kan skille på forståelsen av en situasjon og den påfølgende beslutningen.

(e) Forskjeller i syn på situasjonsforståelse

Selv om det var likheter i måten respondentene reflekterte rundt fenomenet situasjonsforståelse, var det noen forskjeller på gruppene.

Det var flere diskurser hvorvidt rett situasjonsforståelse ga direkte rett beslutning. Noen mente at feil situasjonsforståelse ga direkte feil beslutning. Andre nyanserte dette litt og forklarte at selv med rett situasjonsforståelse så var det mulig å fatte feil beslutning, men at med feil situasjonsforståelse var det større sannsynlighet for å ta feil. Her kan man trekke linjer til den samme diskursen mellom det Weick og Sutcliffe (2015) omtaler som sensemaking og det Endsley (2012) og Klein (1989) omtaler som situasjonsforståelse. Her ligger diskursen i det at sensemaking ikke involverer noe skarpt skille mellom forståelsen av en situasjon og beslutningen, mens situasjonsforståelse er noe du har før du tar beslutningen. Det passer bra med teorien at de fleste av ekspertene oppga at situasjonsforståelse var noe man enten hadde eller ikke og at det gikk automatisk for dem å få det. Samtidig mente de at dette var noe man måtte «skaffe seg» i form av informasjon og vurdering av denne informasjonen.

For det andre trakk ekspertene dette med situasjonsforståelse et steg lenger og forklarte at evnen til å skape «felles situasjonsforståelse» for de som var innblandet i oppdraget

var vesentlig. I dette tilfellet kan det virke som at ekspertene «visste» at det var viktig å skifte fokuset utover mot menneskene og sørge for at alle som skulle løse oppdraget forsto oppdraget på samme måte og at dette hadde stor betydning for en god oppdragsløsning.

(f) *Forskjellig syn på egenskapene til en beslutningstaker*

Både ekspertene og de erfarne var mer samstemte i svarene sine som grupper enn de profesjonelle når de mente at personkarakter og egnethet var viktige egenskaper hos en god beslutningstaker. De vektla blant annet at ikke alle mennesker er like gode på å ta riktige beslutninger i komplekse tidskritiske politioppdrag. De poengene som ble tatt frem var blant annet egnethet som individ, motivasjon til selvutvikling og ydmykhet. I dette ligger kanskje en erkjennelse av at komplekse, tidskritiske operative politioppdrag er svært krevende og at disse to gruppene hadde jobbet lenge nok til å se at det å bli en god beslutningstaker i slike situasjoner er et svært krevende mål å nå.

(g) *Vekting av teori, mental trening, praktisk trening og reelle oppdrag*

På dette området var det flere forskjeller og noen likheter. Ekspertene og de erfarne mente at praktisk trening var viktig. De erfarne fremhevet unisont at mental trening var viktig, mens for de profesjonelle var det reelle oppdrag som gjorde dem best egnet til å ta beslutninger i komplekse tidskritiske situasjoner. Forfatteren hadde forventet at det ville være stor likhet blant gruppene om at reelle situasjoner var det som var viktigst. At de profesjonelle vektlegger reelle oppdrag kan lett forstås med utgangspunkt i at de føler at de ikke har vært i så mange oppdrag enda. For de to andre gruppene kan det være at de har «nok reelle oppdrag» i banken slik at de har fokuset rettet mot andre områder som gir erfaring for dem, nettopp mental og praktisk trening.

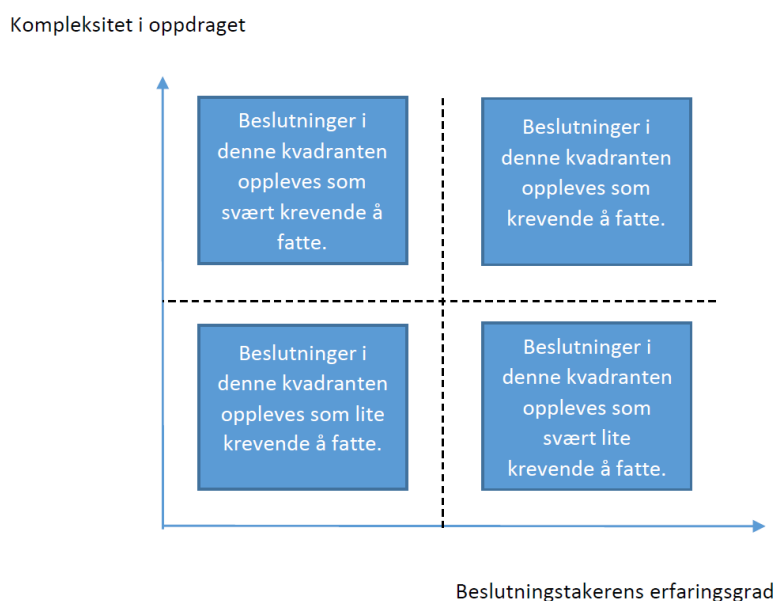
En annen forskjell var at for de profesjonelle var det klar enighet om at man ikke kan vekte teori, mental trening, praktisk trening og reelle oppdrag mot hverandre, fordi de henger sammen. Det kan være at de føler at de jevnt over ikke har det samme erfaringsgrunnlaget som de eldre og at de derfor opplever det vanskelig å skille mellom disse.

(h) Forskjellig forståelse av erfaring

De erfarne forklarte at man aldri kunne få nok erfaring, men både de og ekspertene var enige om at erfaring med liknende oppdrag var fundamentet for en god beslutning. Dette er et viktig poeng fordi dette samsvarer godt med RPD modellen og teorien til Klein (1999). Det samsvarer også godt med det Weick og Sutcliffe (2015) forklarer om at erfaring er domenespesifikk og ikke direkte overførbart, og at det er førstehåndserfaring som avgjør hvor stor grad av gjenkjennelse man opplever. I tillegg forklarer Weick og Sutcliffe (2015) at erfaring med kun en situasjon neppe er nok til at man har et tilstrekkelig erfaringsgrunnlag til å ta beslutninger i samsvar med det de beskriver som sensemaking.

Flertallet av de profesjonelle oppga at de syntes det var vanskelig å svare på når man hadde nok erfaring til å ta gode beslutninger i komplekse tidskrisiske situasjoner, men at de trodde at kompleksiteten i oppdraget hadde noe å si for hvilke oppdrag du har erfaring nok til å møte. I dette mente de at enklere oppdrag kan løses med mindre grad av erfaring, mens mer krevende oppdrag stiller større krav til grad av erfaring.

Dette er forsøkt fremstilt i en figur. Figuren er et uttrykk for hvordan beslutningstakeren opplever beslutningstaking i sammenhengen mellom beslutningstakerens erfaringsgrad og kompleksiteten i oppdraget beslutningstakeren står overfor.



Figur 7.2.1: Figur av hvordan en beslutningstaker opplever beslutningstaking i sammenheng med oppdragets kompleksitet og beslutningstakerens erfaringsgrad.

Ekspertene mente det var veldig forskjellig fra person til person når man hadde nok erfaring til å ta gode beslutninger i komplekse tidskritiske situasjoner og mente også at alderen kan spille inn her.

Ekspertene og de erfarne mente unisont at erfaring kunne være en fallgrube. Ekspertene og de erfarne har kanskje sett at dette er noe av det som gjør operativt politiarbeid så vanskelig, fordi du kan ha vært på «199 like oppdrag og de har gått bra med de beslutningene du har tatt, og så kommer det 200.» der det ikke går bra. Men samtidig har ekspertene og de erfarne erfart dette. Det er nettopp dette som er deres styrke. Dette samsvarer godt med Klein (2011) og det han fremhever med at de som er erfarne leter etter disse avvikene med forventninger til en situasjon.

De profesjonelle vektet erfaring som et kjennetegn på en god beslutningstaker og det var interessant. Det kan være at måten en god beslutningstaker fremstår på, og oppfører seg i situasjonen har betydning. De profesjonelle mener at beslutningstakere som har denne fremtoningen er et resultat av at de er erfarne. Ut ifra dette synes erfaring å være det som ligger bak fasaden til en god beslutningstaker. Det var også interessant å se at ekspertene mente at erfaring ikke nødvendigvis var det viktigste. For ekspertene handlet det mer om hva de faktisk foretok seg, ikke måten de fremsto på.

De erfarne skilte seg fra de andre gruppene ved at de mente at alt i livet var erfaring. Dette kan ha noe med alderen deres gjøre. De to i denne gruppen var begge over 40 år og kjenner kanskje at livserfaringer de nå har, gir dem styrke i oppdragene, mens ekspertene har så mye yrkeserfaring at de kanskje ikke tenker over livserfaringen i like stor grad. Blant de profesjonelle som gruppe var flest i 20-30 årene og har kanskje ikke fått kjenne at livserfaringene deres tilfører dem noe i jobben enda.

(i) *Forskjellig syn på beslutningstakingen*

Det virket som at ekspertene skilte seg ut som gruppe i forhold til at de vektla planlegging for uforutsette hendelser som en del av god beslutningstaking, men at både ekspertene og de erfarne var enige om at det å ta en beslutning var viktig i seg selv.

De profesjonelle skilte seg ut ved at de mente at komplekse situasjoner med tidspress presset frem en beslutning, og de var redd for å gå i beslutningsfeller. Forskjellene her

kan virke å være at ekspertene og de erfarne vet at de snart må ta en beslutning og er årvåkne for endringer i situasjonen. De profesjonelle opplever i stor grad dette er noe de blir påtvunget. Dette samsvarer godt med det Klein (2011) mener om at ekspertene besitter flere mentale modeller som gir dem et fortrinn i at de allerede vet at situasjonen kan skifte, de har lagt planer for disse eventualitetene og er klare når situasjonen snur, eller det er på tide å ta en beslutning. Det vil si at innstillingen til det å ta beslutninger virket og være forskjellig. Ekspertene og de erfarne hadde et mer aggressivt forhold til dette, mens de profesjonelle hadde et mer passivt forhold til det.

(j) *Forskjellig syn på informasjon*

De profesjonelle mente at det var informasjonsinnhenting som var det viktigste for å kunne ta en god beslutning. De ønsket så mye informasjon som mulig. Her skilte de seg ut, fordi de to andre gruppene virket å ha et økt fokus på å skaffe seg informasjon som var tidsriktig og relevant for oppdraget, mens de profesjonelle verdsatte all informasjon like høyt. Dette er også i tråd med måten Klein (2011) mener eksperter forholder seg til informasjon. De vet hva de vil ha og hva de må søke etter, og er også klar over at ikke all informasjon er god informasjon. De trenger heller ikke all informasjon for å forstå situasjonen godt nok til å ta en god nok beslutning. Dette samsvarer også godt med Klein (2011) sin forståelse av satisficing.

7.2.2 Svar på forskningsspørsmål

I denne studien har det blitt vist resultater som helt klart påpeker at det er forskjeller blant operative polititjenestepersoner. Det er forskjell i måten de reflekterer rundt det å ta beslutninger på og dette avhenger av tjenesteansiennitet. Det som kanskje overrasket forfatteren mest var at det for hver enkelt polititjenesteperson ikke var så store forskjeller. Det var når respondentene ble delt i tre grupper og svarene sammenliknet med utgangspunkt i hva som var hver enkelt gruppes generelle oppfatning var, at de helt klare likhetene og forskjellene ble synlige. Det var gjennomgående størst forskjeller på den gruppen som hadde arbeidet i 0-10 år, og gruppen som hadde arbeidet i 21-30 år.

Gruppen som hadde arbeidet i 11-20 år lå som regel som en slags middelvei, eller buffer, mellom ekspertene og de profesjonelle. Allikevel var disse i de aller fleste tilfellene mer enig med ekspertene enn de profesjonelle.

De største forskjellene var at ekspertene i stor grad vektla innsamling av relevant og tidsriktig informasjon og fokuserte i stor grad på å forstå denne informasjonen. Deres erfaring ga dem trygghet til å tørre å ta beslutninger i forskjellige situasjoner selv om beslutningen senere kunne vise seg å være feil. De profesjonelle vektla i større grad at informasjonssinnhenting var krevende og at de ønsket så mye informasjon som mulig, slik at de i større grad kunne vurdere alternativer og konsekvenser ved så mange av alternativene som mulig. Her ble det synlig at i takt med erfaringsgraden beveger måten polititjenestepersonene i studien reflekterer om temaet seg fra den analytisk rasjonelle beslutningstakingen og mot beslutningstakingen som er basert på gjenkjennerbarhet. Dette samsvarer godt med det Klein mener om at de erfarne tillærer seg flere og flere mønstre som gjør det mulig for dem å fokusere sin årvåkenhet mot de mest viktige hintene i en gitt situasjon (2011), og at ettersom man blir mer og mer erfaren beveger man seg nærmere og nærmere måten som er basert på gjenkjenning å ta beslutninger på.

Det var også et funn at ekspertene hadde et mye større fokus på tiden som begrensning for optimal oppdragsløsning. Det vil si at i de situasjonene de hadde god tid ville de komme til å bruke den tiden de trengte til å ta en så god beslutning som mulig, mens de i de tidskritiske situasjonene mente at man måtte «tørre å ta en beslutning» og at dette i seg selv var noe som kjennetegnet dyktige beslutningstakere. Dette er et funn som ikke er presentert i teori tidligere, men som er interessant. Grunnen til at det er interessant er fordi det gir støtte til at man kan si at ekspertene forstår at det i noen tilfeller er bedre med en tilnærming som ligger nærmere den rasjonelle måten å ta beslutninger på og de vektlegger noen ganger optimizing (Klein, 2011) når de har mulighet til det.

De profesjonelle og de erfarne vektla i mye større grad erfaring som en viktig egenskap hos en god beslutningstaker og det var tydelig at de erfarne oppfattet at de hadde begynt å få nok erfaring.

7.3 Hvordan respondentene tok beslutninger

Det tredje forskningsspørsmålet lød: «Påvirker tjenesteansienhet hvordan operative polititjenestepersoner tar beslutninger i komplekse situasjoner?»

Det var under observasjon og gjennomgang av caset med utgangspunkt i sjekklisten som var basert på RPD-modellen at forskjellene mellom gruppene ble tydelig. Det var

kun under punktet at en situasjon hadde oppstått at det ikke var noen forskjeller mellom gruppene. For de andre punktene var det forskjeller å spore.

Ekspertene var den gruppen som var absolutt mest effektive frem til fasen i oppdraget der politiet var kommet mellom partene, altså den tidskrisiske fasen. For ekspertene var dette på henholdsvis seks minutter i snitt, for de erfarne var dette 13 minutter i snitt og for de profesjonelle var dette 17 minutter i snitt. Dette er i tråd med det Klein (1999) forklarer om at de erfarne vil ta raskere beslutninger enn de uerfarne.

I fase nummer to virket det som at alle ekspertene hadde en situasjonsforståelse av at tiden ikke var like viktig lenger, de hadde løst primærmålet sitt som var å skille partene og den neste fasen var å evakuere Astrid eller få kontroll på Kjell. Poenget er at det ut fra tiden kan fremstå som at de profesjonelle og de erfarne var bedre i denne kategorien, men det var de ikke. Tiden på resten av casen var i snitt åtte minutter på ekspertene, fem minutter i snitt på de erfarne og fire minutter på de profesjonelle. Ekspertene tok fortsatt selve beslutningene like raskt og det var ingen nøling i beslutningsøyeblikket.

Forskjellene besto i at de i mye større grad tok seg tid til å innhente og verifisere informasjon og hadde et stort fokus på sin egen situasjonsforståelse. De hadde fokus på egensikkerhet og brukte mye av tiden på å se for seg andre mulige scenarioer som kunne oppstå. En av ekspertene valgte for eksempel å be om bistand fra Beredskapstroppen til å lete etter Kjell, da det bare var kjelleren som stod igjen. Dette kan også ha noe å gjøre med ønsket om å ha de best egnede politifolkene i de forskjellige rollene i et oppdrag, når man har mulighet og tid til det.

I tillegg virket det som at det i denne fasen var viktig for ekspertene å finne optimale løsninger. I den tidskrisiske fasen virket det som at et godt nok handlingsvalg var det som behøvdes for at de skulle gå for det handlingsvalget. I tillegg virket det som at de første handlingsvalgene som «kom til dem» var gode nok. Dette er også helt i tråd med Kleins forklaring om satisficing og optimizing (2011), og RPD-modellen (Klein, 1999) og også i tråd med måten ekspertene reflekterte rundt dette før caset.

Alle ekspertene opplevde en sterk form av gjenkjenning til oppdraget, enten at de hadde vært i helt like oppdrag, eller at de hentet elementer fra andre oppdrag de hadde vært i eller under trening. Dette samsvarer godt med Weick og Sutcliffe (2015), Klein (1989, 1999, 2011) og Endsley (2012).

Det var stor forskjell på hvordan ekspertene og de profesjonelle søkte etter situasjonsforståelse. Ekspertene søkte hele oppdraget gjennom og virket nesten som de var på vakt for endringer i situasjonen. Dette handler om at de har bygget mentale modeller som gjør at de forstår at situasjonen kan endre seg og at de er klare for det (Klein, 2011). Det samsvarer også med måten de reflekterte om det på forhånd.

For de erfarne var dette litt mer variert, men for de profesjonelle var det bare en som aktivt søkte etter tegn på at situasjonen hadde endret seg. Det var også størst forskjeller mellom ekspertene og de profesjonelle når det kom til om de hadde riktig situasjonsforståelse. Ekspertene hadde «riktig» situasjonsforståelse fra start til slutt i oppdraget. Dette var litt mer varierende for de erfarne. Blant de profesjonelle var det bare en som hadde dette, mens for resten av de profesjonelle var det ingen som hadde det. Endsley (2012) støtter dette når hun sier at arbeidet med å skaffe rett situasjonsforståelse er krevende og at erfaring spiller en stor rolle i dette. Da er det ikke noe overraskende at det er blant de erfarne og ekspertene vi finner den mest riktige situasjonsforståelsen.

Det var ikke store forskjeller på gruppene når det kom til om de hadde forventninger til situasjonen, men ekspertene oppga at de så flere nyanser i forventningene enn de andre gruppene. En av ekspertene så for eksempel for seg gjerningsmannen i mange forskjellige kroppsposisjoner. Blant de profesjonelle var det mer grove beskrivelser som at gjerningsmannen kunne være død, kunne gå til angrep på dem, kunne være rolig eller ha gått fra stedet. Dette er også i tråd med Klein (2011) sin teori om at de erfarne lager flere mentale bilder for hva det neste som kan skje i situasjonen er, samtidig som de i større grad besitter et generelt mer forberedt sinn (Klein, 2017). Dette gjør at de hele tiden er «klare» for det neste som skjer i mye større grad. Det samstemmer også godt med det ekspertene reflekterte om at det er viktig å legge planer for uforutsette hendelser.

Det var en vesentlig grad av forskjeller mellom respondentene i forhold til hvilke hint de la merke til i oppdraget som ble lest ut til dem, og særlig i forhold til respondentenes vektlegging av informasjonen. For ekspertene sin del så var alt det som meldingen handlet om med vold i nære relasjoner fra tidligere, og ordensforstyrrelser, irrelevant informasjon som bare ble støy for dem. De profesjonelle ventet til forfatteren var ferdig

med å lese ut all informasjon. Det virket som at ekspertene begynte å planlegge aktivt i hodet sitt når de merket at informasjonen som kom ikke var relevant for hvordan de uansett måtte løse oppdraget. Her har Klein (2011) sin teori om at de erfarne tillærer seg flere og flere mønstre som gjør det mulig for dem å fokusere sin årvåkenhet mot de mest viktige hintene i en gitt situasjon.

Det var store forskjeller mellom ekspertene og de profesjonelle for hvordan de målsatte og prioriterte arbeidsoppgavene. To av de profesjonelle definerte Kjell som hovedmålet i starten, mens ekspertene var helt klare på at de ønsket å komme i mellom Kjell og Astrid. Dette kan muligens ha med gruppenes situasjonsforståelse og evne til å «make sense» av hva som skjer. Endsley (2012) fokuserer på at oppfattelsen av målene i situasjonen er viktig for at man skal ha riktig situasjonsforståelse. Fra Weick og Sutcliffe (2015) sitt perspektiv handler valgene i situasjonen nettopp sammen med deres evne til forstå hva som skjer og hva de må foreta seg for å løse situasjonen.

Bruk av latent kunnskap, eller intuisjon var tydeligst hos ekspertene. Dette er i tråd med Klein (2011). En av ekspertene kjente at et av valgene han tok ble feil. Da rykket det til i kroppen hans og han rygget tilbake ut av situasjonen. Eksperten beskrev dette som en ryggmargsrefleks og dette var den samme som tidligere i forklaringene sine beskrev ryggmargsrefleksen som noe han ikke tillot noe vekt. Dette er i tråd med det Klein (2017) om hvordan fagpersoner som har arbeidet lenge med et fagfelt og har hatt stor interesse for dette, plutselig får ny innsikt om et fenomen. Det var mest sannsynlig det som skjedde i denne situasjonen, fordi eksperten opplevde ny «innsikt» da han iverksatte handlingsvalget, og ombestemte seg i samme sekund.

Ekspertene og de erfarne vurderte stort sett bare ett handlingsvalg for hver beslutning de sto overfor. Ekspertene gikk hele tiden for det første handlingsvalget som «kom til dem», bortsett fra når de var litt usikre, da prøvde de å se for seg hvordan det handlingsvalget ville «se ut» før de gikk for det valget. De erfarne gjorde også dette, men støttest på noen flere usikre situasjoner enn ekspertene. De profesjonelle som gruppe vurderte mange handlingsvalg stort sett for hver eneste beslutning de tok. De profesjonelle måtte både generere flere valg, de vurderte både alternativer og konsekvenser for flertallet av beslutningene de tok, bortsett fra respondenten som hadde opplevd liknende situasjoner tidligere. Dette er helt i tråd med RPD-modellen til Klein (1999) om hvordan erfarne mennesker tar beslutninger i forhold til uerfarne.

Ekspertene og de erfarne opplevde i stor grad caset som morsomt og interessant, mens de profesjonelle opplevde caset som en krevende oppgave. På spørsmål om hvordan det var å gjennomføre caset svarte en av de profesjonelle: «Fy faen dette var jævlig altså». Til kontrast til en av ekspertene som svarte: «Jeg trodde jeg skulle få et vanskelig case jeg. Skuffende.» Det kan virke som at dette var mye av grunnen til at det var så store forskjeller på hvordan de svarte på caset, fordi ekspertene opplevde stor grad av gjenkjenning, mens de profesjonelle i liten grad opplevde situasjonen som kjent. Weick og Sutcliffe (2015) forklarer sammenhengen til dette godt når de snakker om domenespesifikk erfaring og at det å gå igjennom en liknende situasjon én gang, ikke er nok til at erfaring fra andre situasjoner er overførbar, slik at situasjonen er gjenkjennerbar.

7.3.1 Svar på forskningsspørsmål

Ekspertene som gruppe var desidert raskest i den tidskrisiske fasen av oppdraget. De tok raske beslutninger, som var «gode nok», mens de hele tiden var bevisst at de var i en situasjon med dynamikk. De var hele tiden på vakt etter endringer i den situasjonen og så lenge de ikke registrerte noen endringer endret de heller ikke på planen. Det var også et markant skille for dem når de gikk over i den ikke-tidskrisiske fasen av oppdraget. Da søkte de hele tiden optimale løsninger og hadde et voldsomt fokus på å ta beslutninger på en så kontrollert måte som mulig. Dette er interessant fordi det viser at ekspertene evner å se når de må benytte seg av «gode nok» handlingsvalg og dermed bruker beslutningstaking basert på gjenkjenning i stor grad når de ikke har tid til annet. Når situasjonen har roet seg og tiden ikke lenger er en vesentlig faktor endrer de beslutningstilnærmingen til den mer analytisk rasjonelle som ifølge teorien skal være en bedre modell for optimal beslutningstaking.

De profesjonelle som gruppe var de som brukte desidert mest tid på den tidskrisiske fasen av oppdraget. De forsøkte hele tiden å veie konsekvensene av de mulige handlingsalternativene de så opp mot hverandre og det var ingen markant skille mellom den tidskrisiske fasen og den ikke-tidskrisiske.

De erfarne var igjen en slags «gylden middelvei» mellom ekspertene og de profesjonelle. I noen situasjoner i den tidskrisiske fasen tok de raske beslutninger som var «gode nok» og i andre situasjoner i den samme fasen forsøkte de å se alle

handlingsvalgene og vurderte dem opp mot konsekvensene. Det var heller ikke et like markant skille mellom fasene i oppdraget for denne gruppen.

Tjenesteansiennitet påvirker beslutningstakingen ved at man ser at fra de profesjonelle, via de erfarne og opp til ekspertene beveger måten de tar beslutninger på langs et kontinuum fra noe som likner litt på den analytisk rasjonelle og frem mot den mer naturalistiske, erfaringsbaserte måten å ta beslutninger på. Dette er helt i tråd med det Gary Klein (1989, 1999, 2011, 2017) sier om forskjellene mellom uerfarne og erfarne beslutningstakere og samsvarer også godt med det Weick og Sutcliffe (2015) forklarer om hva som skal til for å oppleve grad av gjenkjennbarhet.

7.4 «Dyktige beslutningstakerne»

Det fjerde forskningsspørsmålet var: *«Finnes det «dyktige beslutningstagere blant norske operative polititjenestepersoner og hva kjennetegner dem?»*

Forfatteren fant fem respondenter som tok beslutninger i tråd med RPD modellen blant respondentene i denne undersøkelsen. Alle i ekspertgruppen tok beslutninger på denne måten, en av de erfarne gjorde dette og en av de profesjonelle gjorde dette.

Forfatteren ble ikke overrasket over at alle ekspertene tok beslutninger i den tidskritiske fasen i tråd med RPD modellen. Ut fra teori fremlagt i denne studien hadde forfatteren forventet å finne flere blant de erfarne og i utgangspunktet ingen blant de profesjonelle.

Det første og kanskje viktigste kjennetegnet for disse fem respondentene var at alle opplevde en sterk form for gjenkjennelse av situasjonen som ble lest ut. Kleins (1999) modell er en deskriptiv modell basert på hvordan man tar beslutninger i situasjoner som er gjenkjennbare for vedkommende, og er det første «de tar stilling til» i modellen.

Det andre som var likt for disse fem var at de alle hadde mer enn tre års fartstid som IP-3 personell. Dette er som tidligere forklart en gruppe polititjenestepersoner som skal være bedre egnet til å løse bevæpnede oppdrag enn IP-4 personell og caset var jo nettopp et case der de ble bevæpnet. Det må poengteres her at det var IP3-personell blant respondentene som ikke løste caset i henhold til RPD modellen også.

Det tredje som var likt for disse var at de hadde mer enn syv års operativ tjenesteansiennitet. Det er viktig å poengtere her at fire av de fem hadde mer enn 19 års tjenesteansiennitet. Det skal her også være sagt at det var respondenter helt opp til 17 års operativ tjenesteansiennitet som ikke tok beslutninger i tråd med RPD modellen.

Det fjerde som kjennetegnet disse var at de alle var over 30 år i alder. Her må det også poengteres at fire av fem av disse var 45 år og eldre, men det var også respondenter som var i nærheten av 40 år og eldre, som ikke tok beslutninger i tråd med RPD-modellen.

Det femte som kjennetegnet disse var at de alle oppga å ha vært med på ca. 400 væpnede oppdrag eller mer. Dette er en helt klart subjektiv mening og bør ikke tillegges altfor mye vekt, men det sier i hvert fall noe om respondentenes opplevelse av at væpnede oppdrag var noe de følte seg bekvemme med. Her var det bare en annen respondent som oppga selv at han hadde vært med på mer enn 400 væpnede oppdrag, som ikke tok beslutninger i tråd med RPD modellen.

Det sjette kjennetegnet var at tre av disse fem var i stilling som Innsatsleder. Det vil si at alle som var i stilling som Innsatsleder tok beslutninger i tråd med RPD modellen. Utvalget i denne oppgaven er for smått til å generalisere på bakgrunn av dette, men det er i uansett interessant.

Det syvende kjennetegnet blant de «dyktige beslutningstakerne» var at fire av fem av de oppga at de i tjenesteoppdrag hadde tatt stilling til om de skulle avfyre skudd eller ikke. Grunnen til at dette er interessant å påpeke er, fordi vi ikke finner noen andre respondenter i undersøkelsen som oppga at de hadde tatt stilling til en slik handling, og som ikke tok beslutninger i henhold til RPD modellen.

7.4.1 Svar på forskningsspørsmål

Skal vi tro funnene i denne studien finnes det «dyktige beslutningstakere» blant norske operative polititjenestepersoner. Basert på caset som respondentene ble observert under i denne studien, og på bakgrunn av forfatterens tolkninger av deres prestasjoner via en operasjonalisering av RPD modellen til Gary Klein (1999), så finnes det i hvert fall fem av dem.

Hva som kjennetegner en «dyktig beslutningstaker» blant operative polititjenestepersoner er ikke like tydelig. Skal vi basere det på funnene i studien så er det en person over 30 år, som har UEH bakgrunn, mer enn syv års operativ tjenesteansiennitet, erfaring med 400 væpnede oppdrag eller mer og opplever en stor grad av gjenkjennelse i oppdrag. I tillegg kan det se ut som at vedkommende er ansatt som Innsatsleder og har vært i situasjoner der vedkommende har tatt stilling til om skytevåpen skal avfyres eller ikke. Problemet med denne generelle karakteristikken er åpenbar. Det er for få respondenter til å lage en generell karakteristik. I tillegg var det flere respondenter i studien som besatt flere av disse kjennetegnene, men som ikke tok beslutninger i henhold til RPD-modellen.

Det er derimot mulig å generalisere ved å vri litt på spørsmålet og heller sier at dersom man befinner seg i en situasjon som man kjenner seg igjen i så øker sannsynligheten for at man tar beslutninger som en «dyktig beslutningstaker». Igjen må vi nevne Weick og Sutcliffe (2015) sin forklaring om at dersom man skal oppleve situasjonen som gjenkjennbar, så må man ha førstehåndserfaring i en lignende spesifikk situasjon og man bør ha hatt en viss frekvens på situasjonene eller hentet ut en viss grad av erfaring fra færre situasjoner.

Skal vi tro ekspertene i studien så er det nettopp dette som er kjernen for hva erfaring er. Dette er kanskje mye av grunnen til at de er så opptatt av ydmykhet som en karakteristik hos en god beslutningstaker, fordi det operative politiryket er situasjonsstyrt og de operative polititjenestepersonene vet ikke hvordan det neste oppdraget ser ut, hvem de har med seg og om de har vært borti liknende oppdrag tidligere.

8 Konklusjon

Det er på tide å avslutte der studien startet. Det forfatteren har forsøkt å finne svar på er:

«Hvilken betydning har tjenesteansienitet for beslutningstakingen i komplekse operative politioppdrag?»

For å svare på denne problemstillingen har det blitt utført en kvalitativ studie av forskjeller og likheter mellom polititjenestepersoner med ulik operativ tjenesteansienitet.

Beslutningstaking i komplekse tidskriske operative politioppdrag er en svært krevende oppgave. Et godt resultat i disse situasjonene avhenger i stor grad av en beslutningstaker med stor kapasitet. Denne kapasiteten består av evnen til å innhente og prioritere informasjon på en effektiv måte slik at man forstår situasjonen rett, og deretter tar raske og gode valg for så mange involverte parter som mulig. For at beslutningstakeren skal være i besittelse av en slik kapasitet, krever det at vedkommende opplever en høy grad av gjenkjennelse i den spesifikke situasjonen.

Funnene i denne studien er at med økende tjenesteansienitet øker nyansene i refleksjonene mellom respondentene omkring det å ta beslutninger i komplekse situasjoner. Respondentenes grad av gjenkjennelse i situasjonen stiger samtidig med at den operative tjenesteansieniteten blir høyere og det er blant respondentene med høyest tjenesteansienitet vi finner de dyktige beslutningstakerne.

Det er med utgangspunkt i funnene i denne studien svært sannsynlig at operativ tjenesteansienitet får betydning for beslutningstakingen i komplekse operative politioppdrag, og at kvaliteten på beslutningene øker og synker i takt med beslutningstakerens politioperative tjenesteansienitet.

9 Referanser

Banfield, E. C. (1959) Ends and Means in Planning. *International Social Science Journal*, Vol XI (3), s. 361-368.

Det kongelige justis- og politidepartement. (2002) *Samfunnssikkerhet Veien til et mindre sårbart samfunn*. St. meld. nr. 17 (2001-2002). Oslo, Det kongelige justis- og politidepartement.

Det kongelige justis- og politidepartement. (2005) *Politiets rolle og oppgaver*. St.meld.nr.42 (2004-2005). Oslo, Det kongelige justis- og politidepartement.

Edvinsen, K. (2016) *Ordenstjeneste*. 3.utg. Drammen, Forlaget Vett & Viten.

Endsley, M.R. (2012) Situation Awareness. I: Salvendy, G. red. *Handbook of human factors and ergonomics*. New Jersey, John Wiley & Sons Inc, 553-568.

Engen, O. A. H., Kruke, B. I., Lindøe, P. H., Olsen, K. H., Olsen, O. E., & Pettersen, K. A. (2016) *Perspektiver på samfunnssikkerhet*. Oslo, Cappelen Damm.

Eriksen, J. (2011) *Krise- og beredskapsledelse teamtrening*. Oslo, Cappelen Damm.

Etzioni, A. (1967) Mixed Scanning: A «Third» Approach to Decision-making. *Public Administration Review*, Vol. 27 (5), s. 385-392.

Finstad, L. (2000) *Politiblikket*. Oslo, Pax Forlag.

Jacobsen, D.I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand, Høyskoleforlaget, 2.utgave.

Justis- og beredskapsdepartementet. 2017. *Politi og bevæpning*. NOU 2017:9. Oslo, Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjonsforvaltning.

Klein, G. (1989) *Recognition-primed decisions*. Advances in Man-Machine Systems Research Vol. 5, s. 47-92).

Klein, G. (1999) *Sources of power: How people make Decisions*. USA, Massachusetts Institute of Technology.

Klein, G. (2011) *Streetlights and shadows: Searching for the Keys to Adaptive Decision Making*. USA, Massachusetts Institute of Technology.

Klein, G. (2017) *Seeing What Others Don't The Remarkable Ways We Gain Insights*. UK, Nicholas Brealey Publishing.

Kruke, B. I. (13. mars 2012) *Samfunnssikkerhet og krisehåndtering: Relevans for 22.juli 2011* [Internett], Oslo, Regjeringen. Tilgjengelig fra:
https://www.regjeringen.no/html/smk/22julikommisjonen/22JULIKOMMISJONEN_NO/CONTENT/DOWNLOAD/216/1700/VERSION/1/FILE/NOTAT_7_KRUKESAMFUNNSSIKKERH.PDF [Nedlasta 04.10.2018]

Lipshitz, R., Klein, G., Orasanu, J. & Salas, E. (2001) Focus Article: Taking Stock of Naturalistic Decision Making. *Journal of Behavioral Decision Making*, 14, s.331-352.

Lunde, I.K. (2016) *Praktisk krise- og beredskapsledelse*. Oslo, Universitetsforlaget.

Myhrer, T. (2015) «... dø om så det gjelder»? *Nordisk politiforskning*, 2 (1), s. 34-72.

Nieto-Morote, A. & Ruz-Vila, F. (2012) Multi-Criteria Decision-Making Based on Linguistic Assessments. I: Moore, K.O & Gonzales, N.P. *Handbook on Psychology of Decision-Making*. New York, Nova Science Publishers Inc, s. 153-179.

Polezzi, D., Guarneri, C. & Civai, C. (2012) The Point of View of Neuroscience on Decision-Making. I: Moore, K.O & Gonzales, N.P. *Handbook on Psychology of Decision-Making*. New York, Nova Science Publishers Inc, s. 1-33.

Politidirektoratet (2011) *PBS I Politiets beredskapssystem del I Retningslinjer for politiets beredskap*. Oslo, Politidirektoratet.

Politi­høgskolen. (6. juli 2018) *Fagplan Bachelor-politiutdanning 2018-2021* [Internett].

Tilgjengelig fra:

https://www.phs.no/Documents/2_Studietilbud/1_Bachelor/Fagplaner/Fagplan%20bachelor%202018-2021.pdf [Nedlastet 28. august 2018].

Politiinstruksen. (1990) *Alminnelig tjenesteinstruks for politiet av 22. juni 1990 nr. 3963*. Tilgjengelig fra: www.lovdata.no (nedlastet 27.08.2018).

Politi­loven. (1995) *Lov om politiet av 04. august 1995 nr. 53*. Tilgjengelig fra: www.lovdata.no (nedlastet 27.08.2018).

Statsministeren. (2012) *Rapport fra 22.juli kommisjonen*. NOU 2012:14. Oslo, Departementenes servicesenter Informasjonsforvaltning.

Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M (2015) *Managing the unexpected: Sustained Performance in a Complex World*. Third Edition. New Jersey, John Wiley & Sons.

10 Vedlegg

10.1 Intervjuguide for masteroppgave i Risikostyring og sikkerhetsledelse

Av Sindre Hole-Jørgensen

Våren 2018

Sted:

DTG:

Intervjuer: Sindre Hole-Jørgensen

Intervjuobjekt:

Ønske om anonymitet:

Hvordan intervjuobjektet stiller seg til lydopptak:

(1) Forberedelser:

Intervjuet ble booket den xx.xx.xxxx. Intervjuobjektet fikk vite at det dreide seg om et intervju til bruk i en masteroppgave ved UiS. Objektet fikk også vite at temaet for oppgaven var *hvordan erfaring påvirker en operativ politibetjents beslutningstaking i situasjoner som er preget av tidspress, lite informasjon og store konsekvenser for tap av liv.*

(2) Metakommunikasjon:

Dette intervjuet blir gjennomført med tanke på å innhente informasjon som skal brukes som data i en masteroppgave i Universitetet i Stavanger sin erfaringsbaserte Master i Risikostyring og sikkerhetsledelse våren 2018. I utgangspunktet vil alle intervjuobjektene bli holdt anonyme og det vil ikke bli referert til navn i oppgaven. Når det er sagt så kan det hende at du kan bli gjenkjent i form av stillingsgrad, erfaring og ansiennitet av personer som leser masteroppgaven og som kjenner deg godt. Temaet for oppgaven er hvordan erfaring påvirker en operativ politibetjents beslutningstaking i

situasjoner som er preget av tidspress, lite informasjon og store konsekvenser for tap av liv.

Intervjuet er delt opp i fem deler. Den første delen søker å svare på hvem du er og hvilken erfaring du har i lys av temaet for denne masteroppgaven. Den andre delen søker å avdekke hvilke tanker du har om temaet for masteroppgaven. I den tredje delen vil du bli gitt et fiktivt case. I caset kan det hende jeg styrer litt og gjør det noe urealistisk eller vanskeligere enn det hadde vært i virkeligheten. Dette er det gode grunner til, så bær over med meg. I den fjerde delen av oppgaven vil vi diskutere/evaluere caset du gikk igjennom. Den femte delen vil være avslutningen på intervjuet.

(3) Del 1

-Hvor lenge har du jobbet i politiet?

-Hvor lenge har du vært i stillinger med operativ tjeneste?

-Hvor har disse stillingene vært?

-Har du noe videreutdanning eller kursing som kan være relevant for det operative erfaringsgrunnlaget ditt?

-Har du hatt andre stillinger som du tror har påvirket det operative erfaringsgrunnlaget ditt?

-Hvor mange væpnede oppdrag har du vært på?

-Hvor mange væpnede oppdrag har du vært med på der du har hatt en aktiv funksjon i operasjonen?

-Hvor mange væpnede oppdrag har du hatt lederoppgaver i?

-Hvor mange oppdrag har du vært med på som har hatt følgende kriterier: Tidspress, lite informasjon og store konsekvenser for tap av menneskeliv?

-Har du vært i situasjoner der dine beslutninger har hatt direkte påvirkning på menneskers overlevelse eller død?

-I så fall hvor mange?

-Har du måttet ta stilling til «skyte eller ikke skyte» i et operativt politioppdrag?

(4) Del 2

-Hva mener du kjennetegner en god beslutningstaker i et operativt politioppdrag?

-Hva mener du kjennetegner en god beslutning i et operativt politioppdrag?

-Hva mener du er viktig å vurdere når man skal ta en beslutning i et operativt politioppdrag?

-Hvordan mener du erfaringsgrad spiller inn på beslutningstakingen i et operativt politioppdrag?

(-Mulig oppfølgingsspørsmål.)

-Hva er erfaring sett i lys av temaet?

(-Mulige oppfølgingsspørsmål: År i politiet? År som operativ? Antall oppdrag? Antall væpnede oppdrag? Antall oppdrag der kriteriene; tidspress, lite informasjon, store konsekvenser for tap av liv?)

-Når mener du man har nok erfaring til å ta gode beslutninger i et operativt politioppdrag?

-Henger god beslutningstaking sammen med andre ferdigheter eller personkarakteristikk enn kun erfaringsgrunnlaget?

-Hvilke utfordringer står man overfor ved beslutningstaking i krisesituasjoner som operativt politipersonell?

-Hvordan vektlegger du teori, praktisk trening, mental trening reelle oppdrag opp mot hverandre i forhold til å ta gode beslutninger i krisesituasjoner i en operativ politihverdag?

-Hva har intuisjon med denne typen beslutningstaking å gjøre?

-Hvor viktig er situasjonsforståelse?

-Hva er situasjonsforståelse?

(5) Del 3

Du er på jobb sammen med en politibetjent som har jobbet mindre enn deg i år og som ikke har noen spesialutdanning hverken fra forsvaret eller politiet.

Følgende melding leses ut på sambandet:

«Patruljen. Dette er operasjonssentralen. Vi har fått melding om at det på Adressen X i X Kommune har oppstått følgende situasjon: Astrid ringer og sier at mannen Kjell har banket henne stygt og at hun blør fra munnen, ansiktet og mest sannsynlig har knekt flere ribben og mulig overarm. Hun har klart å låse seg inn på badet i andre etasje og vi har kommunikasjon med henne via telefon.

Kjell er ifølge henne full og prøvde å ta seg inn til henne på badet, men har gått ned trappa fra andre etasje. Han sa at han skulle ned for å hente hagla og at han skulle skyte seg gjennom døra, skyte henne og så skyte seg selv. Han er registrert med enagle over/under kaliber 12. Han er domfelt for noen tilfeller av ordensforstyrrelser tilbake i tid og har en henlagt sak på vold i familieforhold der Astrid er fornærmet. Ifølge Astrid er hagla vanligvis i våpenskap i kjelleren.

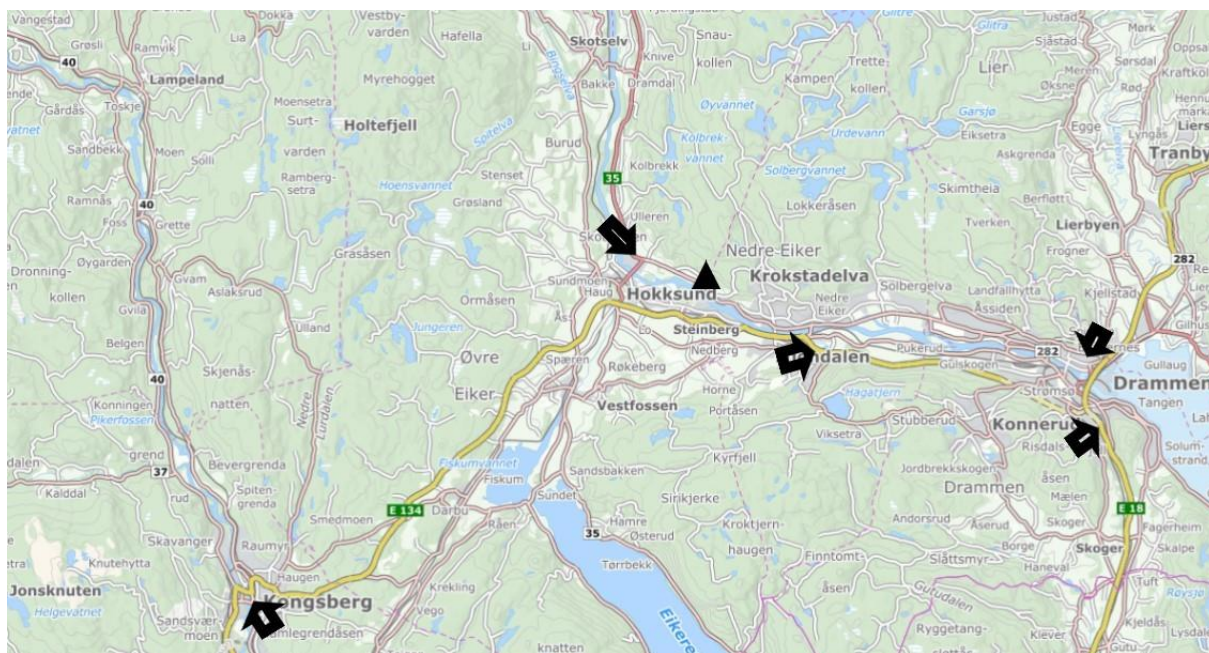
Dere er nærmeste patrulje. Du blir leder på oppdraget. Det er gitt bevæpning. Du får bistand

av de tre patruljene vi har til rådighet pluss innsatsleder som kjører alene. Nærmeste patrulje er fem minutter lenger unna enn dere. De resterende patruljene er ca. 10 minutter unna. Du blir aksjonsleder.»

Dere er ca. to minutter unna i ren utrykningskjøringstid.

Redegjør muntlig for hvilken plan du legger, hva du faktisk ville gjort, hvilke vurderinger du gjør og så vil jeg være «øvelsesleder».

Kart, bilder av boligen og rominndeling i etasjen blir forelagt intervjuobjektet ut ifra hvilken tilnærming intervjuobjektet velger. **START!**



Kartoversikt 1.

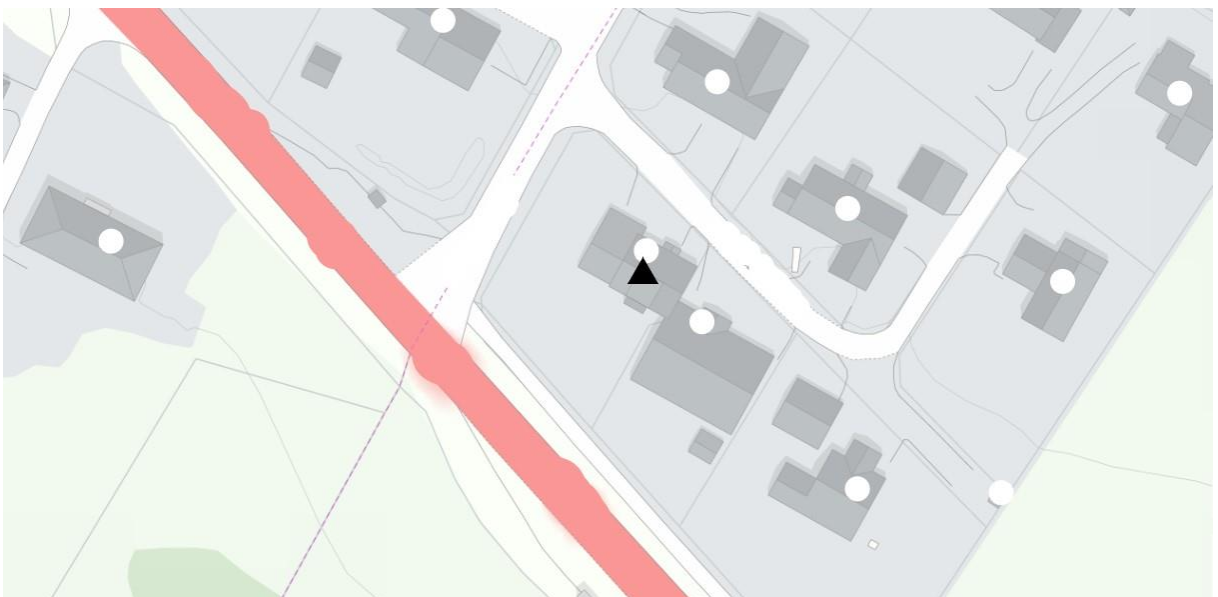
Svart stor pil ved Hokksund er der patruljen med intervjuobjektet befinner seg.

Trekanten er oppdragets adresse. De resterende piler er andre politipatruljer.



Kartoversikt 2:

Viser pilen som er patruljen og trekanten som er oppdragets adresse.



Kartoversikt 3:

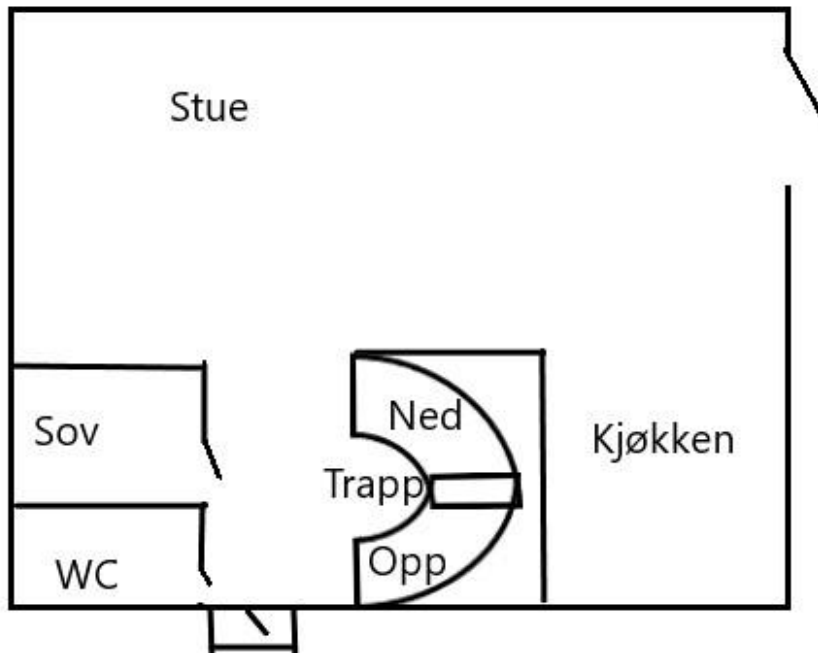
Trekanten viser hvilket hus som er objektet.



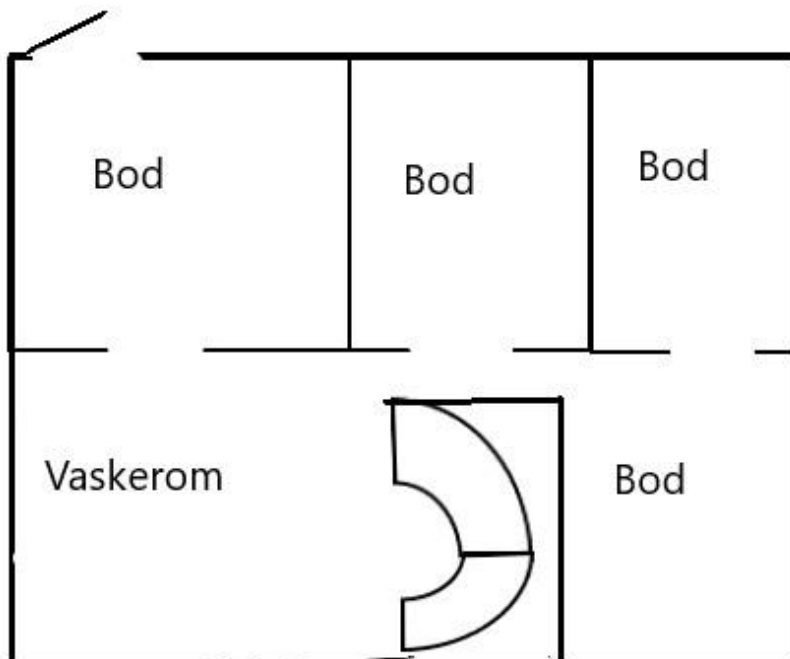
Bilde 1:
Viser aktuelt objekt.



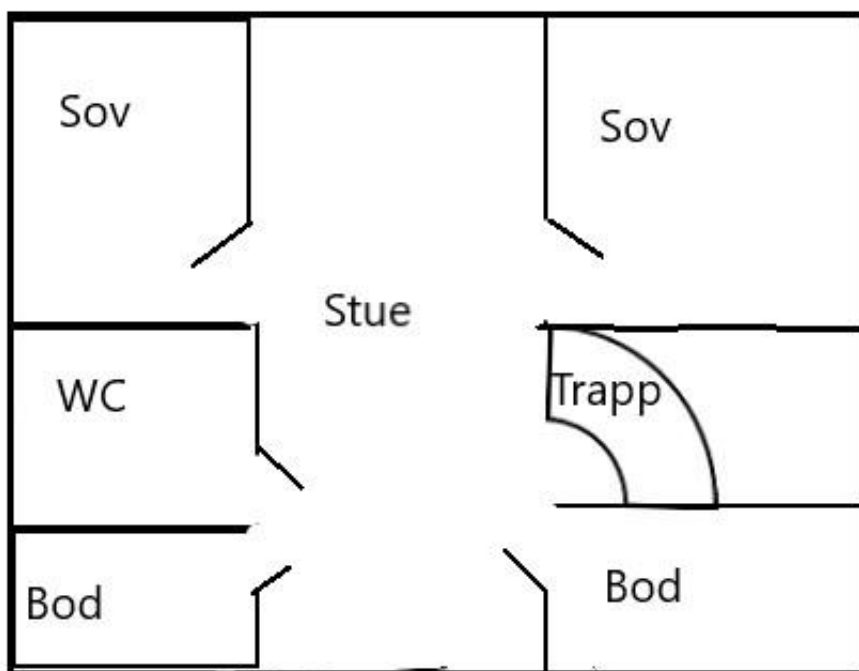
Bilde 2:
Viser objektet fra andre siden.



Skisse 1:
Viser oversikten over 1. etasje.



Skisse 2:
Viser oversikten over kjelleretasje.



Skisse 3:

Viser oversikten over 2.etasje.

(6) Del 4

I denne delen av intervjuet vil det bli stilt spørsmål til intervjuobjektet i de situasjonene der det ble merkbart at de sto overfor beslutninger.

Dersom objektet hele tiden tar raske og gode beslutninger vil det bli stilt spørsmål til hvorfor de valgte de metodene de gjorde, eller beslutninger de tok ved kritiske veivalg.

(7) Del 5

Dette er avslutningen på intervjuet. Her vil det bli gjort en muntlig evaluering på intervjusituasjonen og spørsmålene som ble stilt.

Intervjuobjektet vil også få muligheten til å legge til informasjon som ikke har blitt tatt opp eller stilt spørsmål om.

Intervjuobjektet vil også bli stilt spørsmål vedrørende teori som de kjenner til som kan være relevant for temaet i oppgaven.

10.2 Sjekkliste basert på RPD-modellen

Avkryssingsskjema i henhold til Kleins (1999) RPD modell

Observasjon/Spørsmål	Ja	Nei	Kommentar
Var IO klar over at situasjonen hadde oppstått?			
Har IO opplevd liknende hendelser?			
Forsøkte IO å skaffe seg riktig situasjonsforståelse?			
Hadde IO riktig situasjonsforståelse?			
Hadde IO forventninger til situasjonen?			
Hvilke?			
Var det noen hint IO bet seg merke i?			
Hvilke?			
Satte IO noen mål?			
Hvilke?			
Så IO for seg noen aktuelle handlingsvalg?			
Hvilke?			
Hva gjorde IO med disse eventuelle handlingsvalgene?			
Hva gjorde at IO falt ned på akkurat det valget?			
Tok IO hensyn til de konsekvensene hans tidligere valg fikk for oppdraget underveis?			