

Masteroppgave i samfunnssikkerhet  
Universitetet i Stavanger

2020

# TEAM



En studie av effekten ved å samlokalisere mannskapene ved utrykningsenheten i Oslo i mindre grupper

Av Tommy B. Dalheim

**UNIVERSITETET I STAVANGER**

**MASTERGRADSSTUDIUM I  
RISIKOSTYRING OG SIKKERHETSLEDELSE**

**MASTEROPPGAVE**

---

**SEMESTER:** Vår 2020

---

**FORFATTER:** Tommy B. Dalheim

**VEILEDER:** Bjørn Ivar Kruke

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

TEAM- En studie av effekten ved å samlokalisere mannskapene ved utrykningsenheten i Oslo i mindre grupper

---

**EMNEORD/STIKKORD:** Team, Teamarbeid, Beslutningstaking, Situasjonsbevissthet, Kriser, Krisehåndtering, Politi, Utrykningsenheten, UEH

---

**SIDETALL:** 82

**Oslo, 18.11.2020**

## Forord

Takk for det første til C og A for forståelse over mitt fravær disse månedene.

Takk til veileder Bjørn Ivar som hjalp en student med mye vilje og liten evne til å bli en «forsker».

Takk til Christel for irriterende nøyaktighet.

Takk til informantene fra UEH og innsatsledelse. De om lag 16 timene jeg har lyttet til dere har vært de mest lærerike i mitt yrkesliv. Det har også vært avgjørende for gjennomføringen av denne oppgaven, tusen hjertelig takk!

Takk også til «Ledelsen» ved Torgeir og B.K for et oppriktig ønske om åpenhet rundt tematikken i denne oppgaven. Takk også for drahjelp når det har gått motstrøms i arbeidet med å få undersøkelsen gjennomført. Uten begge disse momentene hadde denne oppgaven aldri kommet på trykk.

## Sammendrag

### Bakgrunn

Under håndtering av kriser er det avgjørende at man opplever følelsen av «dèjà vu». Gjenkjennelse av aspekter ved situasjonen er avgjørende for å kunne velge relevant handlingsmønster. Gjenkjennelse av menneskene og organisasjonen vi møter krisen med, legger til rette for effektiv implementering av korrekte valg. Oslo politidistrikt omorganiserte i 2019 utrykningsenheten slik at en del av mannskapene er plassert i en egen avdeling hvor de er organisert i mindre team. Resterende mannskaper er som tidligere spredd blant de øvrige patruljemannskapene i distriktet. Bevæpnede politioppdrag er grunnlaget for utrykningsenheten. Denne oppgaven setter søkelyset på hvordan omorganiseringen påvirker oppdragsløsningen i disse oppdragene.

### Problemstilling og forskningsspørsmål

Med omorganiseringen som bakgrunn, har jeg i denne oppgaven hatt som mål å besvare problemstillingen:

*Hvordan påvirker organiseringen i team UEH-mannskapenes evne til å løse skarpe oppdrag?*

For å besvare problemstillingen har jeg valgt fire forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan har mannskapenes utvikling vært når det gjelder evne til å operere i team siden opprettelsen av avdelingen?*
- 2. Hvordan opplever mannskapene egen evne til å operere i team i forbindelse med skarpe oppdrag?*
- 3. Hva er innsatsledere ved Oslo politidistrikts erfaring rundt UEH-mannskapenes evne til å operere i team i forbindelse med skarpe oppdrag?*
- 4. Hvordan påvirker organiseringen i team beslutningsprosessen i skarpe oppdrag?*

### Teori

Det teoretiske grunnlaget for denne oppgaven stammer fra teori om «Team», «Beslutningstaking» og hvordan «Situasjonsbevissthet» binder disse sammen for å gi det endelige resultatet i oppdragsløsningen. Teamarbeidet setter i kriser premissene for situasjonsbevissheten en god beslutning hviler på.

## Metode

Gjennom kvalitativ metode har jeg foretatt åtte intervjuer av tilsatte ved UEH-avdelingen og innsatsledere i Oslo politidistrikt. Det er også gjennomført en spørreundersøkelse blant de samme mannskapene og en dokumentstudie med fokus på formålet med UEH. Funnene er drøftet mot de tidligere presenterte teoretiske perspektivene for å svare på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

## Funn

1. *Hvordan har mannskapenes utvikling vært når det gjelder evne til å operere i team siden opprettelsen av avdelingen?*

Det er først gjennom dagens organisering at mannskapene ved UEH i Oslo reelt sett er i stand til å samhandle som team eller lag. Etter tre til seks måneder har mannskapene ved utrykningsenheten blitt så godt kjent at de er et etablert team på samme nivå som ved sin tidligere arbeidsplass. Mer målrettede tiltak mot teambygging kunne forbedret prosessen. Etter ni måneder har teamarbeidet stabilisert seg på et høyere nivå. Man har blitt kjent, systematisert arbeidsoppgaver og i tilstrekkelig grad forbedret kommunikasjonen internt.

2. *Hvordan opplever mannskapene egen evne til å operere i team i forbindelse med skarpe oppdrag?*

Informantene fra UEH mener at de har fått en tydelig økt evne til teamarbeid i skarpe oppdrag som følge av ny organisering. Samarbeid med en ukjent person kompliserer oppdragsløsningen selv om vedkommende er tilsatt ved et annet team ved avdelingen. De trekker spesielt frem en liten størrelse på teamet og god kjennskap til kollegene man løser oppdrag sammen med som en forklaring på økt evne til å løse skarpe oppdrag. Dette gir mannskapene økt trygghet. Konsekvensene av dette er at det er lettere å se arbeidsoppgaver og å koordinere teamets samlede ressurser for å løse dem. Det kreves mindre kommunikasjon og kommunikasjonen blir mer konkret, noe som lettere og raskere gir en felles bevissthet rundt situasjonen. Mannskapene påpeker allikevel at endringen stort sett består i omorganisering med tilhørende kulturbygging. Det gir grunn til å anta at man ville sett ennå bedre resultater med en mer målrettet satsning på teambygging og spesielt teamutvikling.

*3. Hva er innsatsledere ved Oslo politidistrikts erfaring rundt UEH-mannskapenes evne til å operere i team i forbindelse med skarpe oppdrag?*

Innsatslederne forklarer at kvaliteten på oppdragsløsningen i skarpe oppdrag har økt og med dette også tilliten til mannskapene ved UEH-avdelingen. Innsatslederne viser til at man får en noe mer profesjonell pakke når man benytter seg av UEH-teamet til å løse et oppdrag, men understreker viktigheten av at mannskapene er vant til, og gode på, samhandling med andre enheter. De peker spesielt på teamlederrollen som en positiv utvikling. De opplever at de i teamlederne har fått en sparringspartner for diskusjon av oppdragsløsning. Det har lettet kommunikasjonen, også for tilbakemeldinger. De positive interne effektene ved teamarbeid som kommer frem i denne studien er lite synlige for innsatsledere og andre premissleverandører. UEH-avdelingen er nyopprettet og er i ferd med å finne sin plass i en større organisasjon. I denne prosessen vil man trolig være tjent med større grad av kommunikasjon rundt fordelene UEH-mannskapene opplever ved å løse oppdrag i rammen av teamet på den ene siden og viktigheten premissleverandører ser i samhandling med andre enheter på den andre siden.

*4. Hvordan påvirker organiseringen i team beslutningsprosessen i skarpe oppdrag?*

Som følge av ny organisering har man fått økt evne til beslutningstaking og dermed løsning av skarpe oppdrag. Økt erfaring og mulighet til erfaringslæring hos UEH-mannskapene generelt, og teamlederne spesielt, er en sentral årsak til dette. Det kan derfor argumenteres for at man har opplevd et skifte mot en mer intuitiv beslutningsstil som er mer robust mot stresset man opplever i krisehåndtering. Innsatslederne er enige om at det er en tendens til at enkelte team ofte legger til grunn en høyere vurdering av alvorligheten i situasjonen enn det innsatslederne selv gjør. Dette kan være et tegn på lav grad av teamutvikling. Det er enighet blant informantene fra UEH om at mer er blitt implisitt i oppdragsløsningen og det er lettere å skape en rikere situasjonsbevissthet i alle nivåer hos mannskapene.

## **Konklusjon**

*Hvordan påvirker organiseringen i team UEH-mannskapenes evne til å løse skarpe oppdrag?*

Organiseringen av UEH-mannskapene i egne team har ført til økt kvalitet på oppdragsløsningen i skarpe oppdrag. For å komme dit opplevde de tilsatte ved UEH-avdelingen at samarbeidet i teamet måtte etablere seg. Etter ni måneder har samarbeidet stabilisert seg på et høyere nivå. En mindre størrelse på teamet som øker tryggheten og kjennskapen til kollegene man løser oppdrag sammen med trekkes spesielt frem som en forklaring på økt ytelse. Det er blitt lettere å skape en rikere og mer felles bevissthet rundt situasjonen og å koordinere mannskapene. Det ser ut til å være en tendens til at enkelte team ofte legger til grunn en høyere vurdering av alvorligheten i situasjonen enn det innsatslederne gjør. Dette kan være et tegn på manglende teamutvikling. Det er forøvrig grunn til å anta at et mer målrettet fokus på teamutvikling ville akselerert og forsterket de positive funnene ytterligere.

En rikere og mer enhetlig situasjonsbevissthet gir mer korrekte beslutninger. Som følge av ny organisering har man fått økt evne til beslutningstaking og dermed løsning av skarpe oppdrag. Økt erfaring og mulighet til erfaringslæring hos UEH-mannskapene generelt og teamlederne spesielt er også en sentral årsak til dette. Man har trolig opplevd et skifte mot en mer intuitiv beslutningsstil som er mer robust mot stresset man opplever i krisehåndtering.

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	iii
Sammendrag .....	iv
1 Innledning.....	1
1.1 Tidligere forskning .....	2
1.2 Problemstilling.....	3
1.3 Avgrensing av masteroppgaven.....	4
1.4 Oppgavens struktur .....	4
2 Politiet i Norge .....	6
2.1 Prinsipper for norsk beredskap og norsk politiberedskap .....	6
2.2 Organisering av norsk politi .....	7
2.3 «Politiets beredskapssystem» .....	9
2.4 Politiets innsatspersonell .....	10
2.5 Utrykningsenheten/IP3 .....	11
3 Teori .....	13
3.1 Kriser .....	13
3.2 Situasjonsbevissthet.....	14
3.3 Beslutningstaking i kriser .....	16
3.3.1 Normative og preskriptive beslutningsmodeller.....	17
3.3.2 Deskriptive beslutningsmodeller .....	18
3.3.3 Gjenkjennelsesbasert beslutningstaking .....	19
3.3.4 Gjenkjennelsesbasert beslutningstaking- RPD .....	20
3.3.5 Situasjonsbevissthet og beslutningstaking.....	22
3.4 Teamarbeid .....	23
3.4.1 Kjente og ukjente team .....	24
3.4.2 Preskriptive modeller for teamarbeid .....	25
3.4.3 Deskriptive modeller for teamarbeid - «Big Five».....	25



Oppsummering .....	29
4 Metode.....	30
4.1    Forskningsdesign .....	30
4.1.1 Tema og problemstilling.....	30
4.1.2 Forskningsstrategi.....	30
4.2 Datakilder .....	31
4.2.1 Sekundærdata.....	31
4.2.2 Kvalitative intervjuer .....	33
4.2.3 Spørreundersøkelse.....	33
4.2.4 Valg av informanter .....	33
4.2.5 Gjennomføring av intervju og reliabilitet .....	35
4.3 Validitet .....	37
4.4 Forsker i egen organisasjon .....	38
4.5 Datareduksjon og analyse .....	39
4.6 Etske hensyn.....	39
4.7 Styrker og svakheter ved undersøkelsen .....	40
5 Empiri.....	42
5.1 Teamarbeid i skarpe oppdrag .....	42
5.1.1 Utviklingen av teamarbeidet gjennom ett år som egen avdeling.....	42
Tidligere organisering .....	42
Dagens organisering .....	43
Trening .....	44
Oppdragsløsning.....	45
5.1.2 Teamarbeid i skarpe oppdrag: UEH-mannskapenes opplevelse .....	47
Lederfunksjon.....	48
Monitorering.....	49
Støtteadferd .....	50

Tilpasningsevne.....	51
«Teamorientert holdning» .....	52
Kommunikasjon .....	52
Tillit.....	53
5.1.3 Teamarbeid i skarpe oppdrag: Innsatsledernes opplevelse.....	54
Lederfunksjon.....	54
Monitorering.....	56
Tilpasningsevne.....	57
Samhandling.....	57
Kommunikasjon .....	58
Tillit.....	58
5.2 Beslutningstaking i skarpe oppdrag.....	59
5.2.1 Erfaring og gjenkjennelse i skarpe oppdrag .....	59
5.2.2 Situasjonsbevissthet og felles mentale modeller .....	61
6 Drøfting .....	65
6.1 Teamarbeid ved UEH-avdelingen .....	65
6.1.1 Hvordan har mannskapenes utvikling vært når det gjelder evne til å operere i team siden opprettelsen av avdelingen?.....	65
6.1.2 Hvordan opplever mannskapene egen evne til å operere i team i forbindelse med skarpe oppdrag?.....	68
6.1.3 Hva er innsatsledere ved Oslo politidistrikt sin erfaring rundt UEH-mannskapenes evne til å operere i team i forbindelse med skarpe oppdrag? .....	72
6.2 Hvordan påvirker organiseringen i team beslutningsprosessen i skarpe oppdrag? .....	74
6.2.1 Beslutningstaking .....	75
6.2.2 Situasjonsbevissthet .....	76
7 Konklusjon .....	80
Litteraturliste .....	

## 1 Innledning

Utrykningsenheten (UEH) er en del av den lokale beredskapen i politi-Norge. *UEH er distriktets spesialtrente personell for skarpe politioppdrag og håndtering av tilsiktede, uønskede hendelser slik som terror og sabotasje* (Justisdepartementet, 2017, s115).

En februarkveld i 2020 patruljerte en politibil fra UEH-avdelingen «E» bydelen Grønland i Oslo. I bilen satt tre polititjenestemenn med til sammen omlag 40 års erfaring fra operativ polititjeneste. Ledelsesstrukturen var på plass. Hver og en hadde også ledet flere væpnede aksjoner i byen enn de kunne sette tall på. Kompetanse innen alle tilhørende spesialfelt fantes. Hadde man sett på CVen til de enkelte tjenestepersonene ville nok de fleste følt seg trygge på at denne patruljen kunne løse det som måtte komme av oppdrag. Det var også følelsen for meg som satt i baksetet. Så kom meldingen fra operasjonssentralen. En innringer meldte om at det var avfyrt skudd på gaten. Åstedet var omlag 500 meter fra oss i luftlinje og vi hadde dermed et godt utgangspunkt for å løse oppdraget raskt, trygt og effektivt. Det skjedde ikke. Vi rotet med å lokalisere nøyaktig hvor åstedet var. Vi hadde heller ikke en felles forståelse for hva som faktisk hadde hendt før etter vi hadde tatt av verneutstyr og lagt fra oss skytevåpnene. Det var en følelse av frustrasjon hos de involverte etter hendelsen. Hvordan kunne dette bli resultatet?

Jeg hadde kun jobbet noen uker ved avdelingen, en av de andre medlemmene av patruljen begynte bare noen dager før. Alle tre kjente til hverandre fra før, men vi hadde aldri tidligere løst oppdrag i denne gruppen. Vi hadde knapt rukket å gjennomføre noe trening sammen. Vi hadde ikke rukket å bli et «team».

Jeg har arbeidet i mange forskjellige team i forsvaret og i politiet. Hendelsen det vises til her er langt fra eneste eksempel hvor samarbeidet ikke har fungert. Motivasjonen for denne oppgaven er dermed å kaste lys over denne komponenten i oppdragsløsningen. En del av politiarbeidet som kan felle beina under millioner av kroner lagt ned i utstyr og organisering og tusenvis av timer med slit gjennom seleksjoner, trening og erfaringsbygging. Jeg vil undersøke hvordan dette organisatoriske tiltaket virker inn på det området som er kjernen av motivasjonen for å ha en slik avdeling, nemlig de «skarpe» oppdragene.

## 1.1 Tidligere forskning

*Teamarbeid* kan forstås som *en fellesbetegnelse for all atferd som går ut på å dele informasjon mellom teammedlemmer og koordinere aktiviteten i teamet* (2006, s 304). En artikkel skrevet av Espevik m. fl. vedrørende prestasjoner og team-prosesser hos ubåtmannskaper inspirerte til denne oppgaven. Artikkelen konkluderer med at *kjennskap til teammedlemmer fører til økt ytelse og konkrete og målbare resultater ut over de ferdighetene laget besitter* (Johnsen & Eid,2006).

I 1988 skjøt et amerikansk fartøy, USS Vincennes, ved en feiltakelse ned et iransk passasjerfly. Hendelsen førte til opprettelsen av et prosjekt kalt TADMUS (Tactical Decision Making Under Stress). Dette prosjektet finansierte blant annet forskningen på gjenkjennelsesbasert Beslutningstaking/Naturalistic Decission Making av Klein m. fl (1989). Salas (2005) sin forskning rundt teamets innvirkning på beslutningstaking i lignende situasjoner har også sine røtter i TADMUS-prosjektet. Endsley (1997) har laget anerkjente modeller vedrørende situasjonsbevissthet relatert til team og beslutningstaking. I teorikapittelet vil vi komme tilbake til forskning av Klein, Salas og Endsley. Karl Edward Weick er en organisasjonsteoretiker som blant annet har forsket på skogbrannen i «Mann Gulch» som frarøvet 13 av 16 «smoke jumpers» livet. Her fremheves en lite etablert gruppe- og ledelsesstruktur, sammen med manglende kjennskap til andres kunnskap og ferdigheter, som sentrale årsaker (1993).

Det er et tankekors at artikler som svarer til søkeordene «Police» og «Team» nesten utelukkende gir treff som omhandler politiets samhandling med helsevesenet. K. Bailey m. fl (2018) har blant annet gjennomført en undersøkelse om faktorer som påvirker et tverrfaglig team sammensatt for å møte psykisk syke. Forskjellige nivåer av det som i denne studien beskrives som «felles mentale modeller» viste seg blant annet å motvirke samarbeid i teamene. J. Schaveling m. fl. (2017) konkluderer med at en sammensatt lederstil, homogenitet (her innen kjønn) og bevissthet rundt teamets resultater er avgjørende for å nå måltall innen etterforskningsfeltet.

Steinar Vee Henriksen har skrevet en doktorgrad utgitt i 2020 om trening for og bruk av makt i norsk politi. Her omhandles blant annet beslutningsprosessen i situasjoner hvor politiet har benyttet skytevåpen og Henriksens funn er interessante å se i sammenheng med funnene i

denne undersøkelsen. Det gis også et grundig innblikk i maktbruk hos norsk politi på generelt grunnlag.

Forskningen det vises til over er en dråpe av det kjente og mindre kjente innen forskning på teamarbeid. Selv om det er gjort mye forskning på temaet virker det imidlertid å være mindre forskning på teamarbeidet i politiets utrykningsenheter.

## 1.2 Problemstilling

Med utgangspunkt i erfaringer fra operativt politiarbeid og med utgangspunkt i tidligere forskning, skal denne oppgaven besvare følgende problemstilling:

*«Hvordan påvirker organiseringen i team UEH-mannskapenes evne til å løse skarpe oppdrag?»*

De fire forskningsspørsmålene nedenfor er valgt for å besvare denne problemstillingen.

Mannskapene ved UEH-avdelingen skal rullere med jevne mellomrom med andre UEH-mannskaper ved driftsenhetene (politistasjonene). Man har ennå ikke rullert mannskaper og det er derfor interessant å se på utviklingen i samarbeidet.

- *Hvordan har utviklingen for mannskapene vært når det gjelder evnen til å operere i team siden opprettelsen av avdelingen?*

Norsk politi har utviklet sin oppdragsløsning over lang tid. Det er derfor lite sannsynlig at man sett fra utsiden, for eksempel som en operasjonsleder som følger oppdraget over politradioen, vil kunne se effekten av endringene som oppstår ved en omorganisering blant mannskaper i patrulje. Målet på oppdraget vil være det samme, og det vil også handlingsmønsteret for å komme i mål. Prosessene som foregår underveis vil derimot endres. Derfor er hovedfokuset i denne undersøkelsen på mannskapenes egen opplevelse med følgende forskningsspørsmål:

- *Hvordan opplever mannskapene egen evne til å operere i team i forbindelse med skarpe oppdrag?*

En undersøkelse utelukkende basert på opplevelsen til mannskaper ved enheten som undersøkes vil mangle nyanse. Innsatslederne ved Oslo politidistrikt er blant Norges mest erfarne politimenn og blant de utenforstående som er tette på UEH-mannskapene «på gata». Av den grunn er følgende forskningsspørsmål valgt:

- *Hva er innsatsledere ved Oslo politidistrikt sin erfaring rundt UEH-mannskapenes evne til å operere i team i forbindelse med skarpe oppdrag?*

Når man endrer organiseringen i et arbeidsmiljø vil det påvirke forskjellige beslutningstakere. I denne type oppdrag vil det over tid føre til beslutninger som gir utslag for liv og helse. Av den grunn er det siste forskningsspørsmålet valgt.

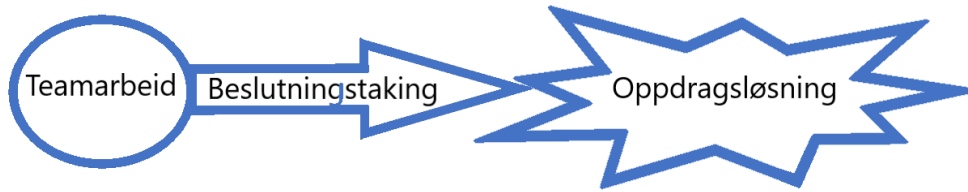
- *Hvordan påvirker organiseringen i team beslutningsprosessen i skarpe oppdrag?*

### 1.3 Avgrensing av masteroppgaven

I dette kapittelet vil det fremkomme hvilke valg som er gjort for å rette fokuset i oppgaven mot det endelige resultatet. Denne oppgaven handler om den spesifikke delen av førstelinjeberedskapen i politidistriktene UEH-avdelingene utgjør. Mer konkret handler det kun om ett politidistrikt, Oslo politidistrikt, hvor det har vært stor utvikling innen feltet de siste årene. Det handler om arbeidet og prosessene innad i hvert enkelt team i denne gruppen. Videre er fokuset på effektene av organisering av ressursene og et mer eller mindre velfungerende «team» i oppdragsløsning. Viktige elementer som seleksjon, spesifikk trening, rekruttering og utstyr er utelatt da drøftingene omkring disse temaene er nok til å danne grunnlaget for en egen oppgave. Samhandling med andre blir noe omtalt som et resultat av interne prosesser, men ikke grundig undersøkt. Det er også på sin plass å nevne at denne oppgaven retter seg mot «skarpe oppdrag». Det vil i grove trekk si oppdrag hvor politiet bevæpner seg med skytevåpen for å løse oppdraget. Dette er en liten del av politiets virksomhet, men altså kjernen av arbeidsoppgavene til nettopp denne enheten. Et valg som ble gjort vedrørende problemstillingen var også hvorvidt den utelukkende skulle fokusere på de akutte oppdragene eller om den også skulle fokusere på de mer planlagte oppdragene. Det ble til slutt «skarpe oppdrag» generelt fordi respondentene fra innsatsledelse da i større grad har anledning til å se de interne prosessene som foregår blant mannskapene fra UEH-avdelingen. Det kan også være viktig å nevne at oppgaven ikke forteller hvordan man skal eller kan videreutvikle enheten som studeres. Selv om studien kan gi mer forståelse og innsikt, handler en slik problemstilling om en mye større helhet som berører andre nivåer i en organisasjon. Det er også et annet tema med egen mer egnet teori en det som presenteres her. Dette kommer jeg noe tilbake til i teorikapittelet.

### 1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i kapitlene Innledning, Politiet i Norge, Teori, Metode, Empiri, Drøfting og Konklusjon. Til slutt følger en litteraturliste og de mest relevante vedlegg. For å besvare problemstillingen har jeg valgt å legge fokus på to hovedtema. Det første er «Teamarbeid» som er kjernen for denne undersøkelsen. Teamarbeidet er den nye «variabelen» som er innført i organisasjonen UEH i Oslo politidistrikt. Det andre er «Beslutningstaking».



**Figur 1:** Viser relasjonen mellom teamarbeid, beslutningstaking og oppdragsløsning.

Det er gjennom beslutningstaking jeg ønsker å se på «verdien» av teamarbeidet. Det er i konteksten «det skarpe oppdraget» vi skal se hvordan variabelen «team» påvirker beslutningstakingen.

## 2 Politiet i Norge

Jeg vil i dette kapittelet gi en innføring i politietatens organisering. Hensikten er å gi lesere som ikke er kjent med politietaten en nødvendig innsikt før presentasjon av teori og empiri. Dette kapittelet inneholder dokumentdata. Det er altså en del av datagrunnlaget i denne oppgaven og henger i så måte sammen med kapittel 5, Empiri.

Politets ansvar og mål beskrives i Politiloven § 1

*Staten skal sørge for den polititjeneste som samfunnet har behov for. Polititjenesten utføres av politi- og lensmannsetaten. Politiet skal 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.*

### 2.1 Prinsipper for norsk beredskap og norsk politiberedskap

Politiet er en del av samfunnets totale beredskap og samfunnssikkerhetsarbeid.

**Beredskap** knyttes til tiltak som skal bidra til å hindre at farlige situasjoner får utvikle seg til ulykker, eller til tiltak for å redusere konsekvensene når noe har gått galt (Aven m. fl., 2014, s 17). **Politiberedskap** definerer politidirektoratet som *politiets døgnskuttelrige beredskap for å håndtere regulære politioppgaver og beredskap etablert for å initieres når politiet skal håndtere uønskede og/eller ekstraordinære hendelser og kriser* (PBS I, politidirektoratet, s 24).

**Samfunnssikkerhet** innebefatter *vern av samfunnet mot hendelser som truer grunnleggende verdier og funksjoner og setter liv og helse i fare* (Stortingsmelding nummer 29, 2011-2012, s9). Slike hendelser kan være utløst av naturen, være utslag av tekniske eller menneskelige feil eller bevisste handlinger. Dette vernet forklares godt av Bjørn Ivar Kruke i hans utgreiing om «*Samfunnssikkerhet og krisehåndtering: Relevans for 22. Juli 2011*» som *en institusjonell kapasitet hvor det finnes tilstrekkelige ressurser til å håndtere ekstraordinære hendelser, og ikke bare den daglige driften* (Kruke,2012, s1-2).

Det nasjonale samfunnssikkerhets- og beredskapsarbeidet er basert på prinsippene om *ansvar, nærhet og likhet*. Disse prinsippene ble introdusert i stortingsmelding nummer 17 (2001-2002) «*Samfunnssikkerhet-veien til et mindre sårbart samfunn*». For å dra nytte av samfunnets totale ressurser vedtok man med stortingsmelding nummer 29 (2011-2012) «*Samfunnssikkerhet*» å innføre *samvirkeprinsippet* som et likeverdig fjerde prinsipp.



**Ansvarsprinsippet** viser til at den myndighet eller virksomheten som til daglig har ansvaret for et område også har ansvaret for nødvendige beredskapsforberedelser og for den utøvende tjenesten ved kriser og katastrofer (Engen m.fl., 2016 s 51). Politilovens § 27, tredje ledd, påpeker at i ulykkes- og katastrofesituasjoner tilligger det politiet å iverksette de tiltak som er nødvendig for å avverge fare og begrense skade. Inntil ansvaret blir overtatt av annen myndighet, skal politiet organisere og koordinere hjelpeinnsatsen (PBS 1, politidirektoratet, s 19). Politiet har altså ansvaret inntil ansvarlig myndighet er klar til å overta dette.

**Likhetsprinsippet** understreker ansvarsprinsippet. *Likhetsprinsippet* viser til at den ansvarlige organisasjonen som opererer i en krise, skal være mest mulig lik den organisasjonen man har til daglig (Engen m.fl., 2016 s 51).

**Nærhetsprinsippet** innebærer at kriser organisatorisk skal håndteres på lavest mulig nivå (Engen m.fl., 2016 s 51). Prinsippet peker på at den som er nærest krisen har best forutsetninger for å forstå krisen, og dermed også for å løse den.

**Samvirkeprinsippet** stiller krav til den enkelte myndighet, virksomhet og etat om å besørge et best mulig samvirke med relevante aktører i arbeidet med forebygging, beredskap og krisehåndtering (Stortingsmelding 29, 2011-2012).

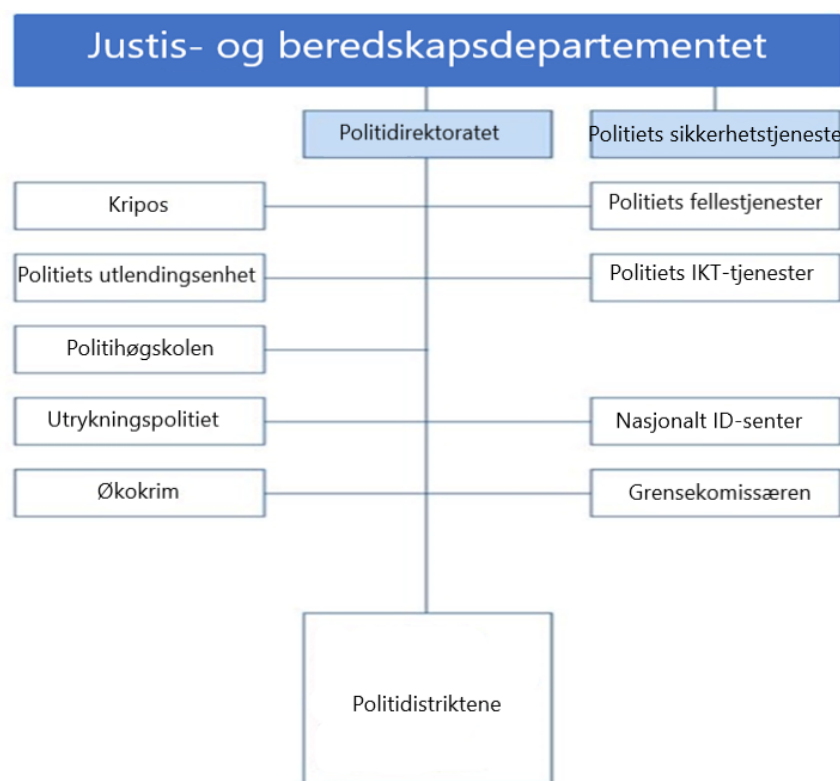
Ansvarsprinsippet, likhetsprinsippet og nærhetsprinsippet er omtalt i og retningsgivende for «PBS I, Politiets beredskapssystem». Samvirkeprinsippet er ikke nevnt fordi det ikke ble tatt inn som et prinsipp før i stortingsmeldingen som ble utgitt etter PBS I. Samvirke er allikevel omtalt gjentatte ganger i PBS I og også lovfestet i Politilovens § 2 nr 6 som sier at Politiet skal samarbeide med andre myndigheter og organisasjoner tillagt oppgaver som berører politiets virkefelt så langt regler gitt i eller i medhold av lov ikke er til hinder for dette (Politiloven § 2 nr 6, Justis og beredskapsdepartementet, 1995). Politiets samvirkeaktører er mange og de mest sentrale er omtalt i kapittel 5 i PBS I.

## 2.2 Organisering av norsk politi

**Politidirektoratet** er et forvaltningsorgan underlagt Justisdepartementet med ansvar for den overordnede faglige ledelsen av politi- og lensmannsetatens virksomhet. Herunder ledelse, fordeling av ressurser og resultatoppfølging av politidistriktene og særorganene med unntak av PST som er underlagt justisdepartementet (PBS I, politidirektoratet, s 36).

Politidistriktene ble som følge av nærpolitireformen redusert til 12 politidistrikter. Disse deles igjen inn i 116 Lensmanns- og politistasjonsdistrikter med totalt 225 Lensmannskontor og Politistasjoner (<https://www.politiet.no/om/organisasjonen/>).

Geografiske driftsenheter (GDE) har ansvar for politioppgavene innenfor et geografisk område i politidistriktet, og kan omfatte flere tjenesteenheter og tjenestesteder (Justisdepartementet, 2017, s 20). Et eksempel på en geografisk driftsenhet er Enhet Sentrum i Oslo politidistrikt som i grove trekk innebefatter de gamle politistasjonskretsene til Grønland og Sentrum Politistasjon.

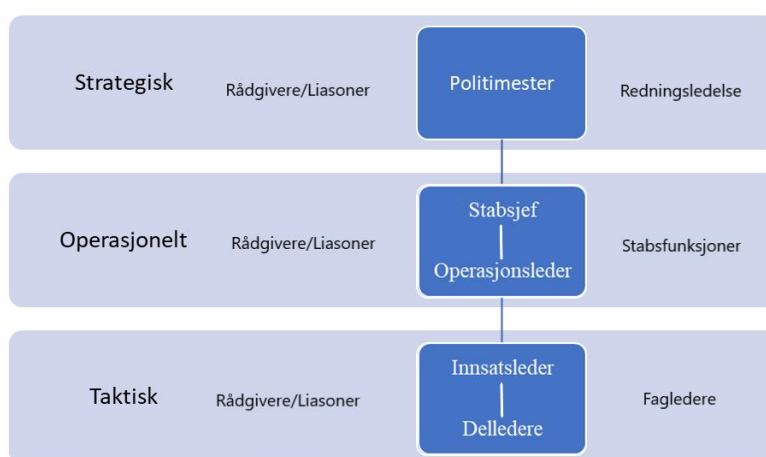


**Figur 2:** Organisasjonskartet til politidirektoratet med særorgan og nye politidistrikter (Politidirektoratet, 2018)

Politidistriktenes krise og beredskapsarbeid er delt inn i tre nivåer. *Førstelinje beredskapsnivå* kalles også *taktisk nivå*. Dette er det laveste nivået av kriseledelse og her finner vi kriseområdet eller skadestedet (Engen m. fl., 2016, s 301). På taktisk nivå i politidistriktet finner man for eksempel innsatsleder og delledere slik som teamlederne fra UEH. Taktisk ledelse innebærer direkte ledelse og samordning av innsatsstyrker (PBS 1, politidirektoratet, 2011, s 32-34).

*Andrelinje beredskapsnivå* kalles også *operativt eller operasjonelt nivå*. Her finner man gjerne operasjonsrommene (Engen m. fl., 2016, s 301). På operasjonelt nivå i politidistriktet finner man operasjonslederen og eventuelt stabssjefen. Ved større hendelser kan operasjonelt nivå forsterkes med stab etter politimesterens avgjørelse. Når staben er etablert er stabssjefen øverste leder på operasjonelt nivå (PBS 1, politidirektoratet, 2011, s 32-34).

*Tredjelinje beredskapsnivå* kalles også det *strategiske nivået* og forbindes gjerne med ledelsen i en organisasjon (Engen m. fl., 2016, s 301). På strategisk nivå i politidistriktet finner man politimesteren og på dette nivået utarbeides strategien som i store trekk beskriver hva som skal gjøres for å løse en oppgave (PBS 1, politidirektoratet, 2011, s 32-34).



**Figur 3:** Ledelsesnivåene i politidistriktet (Politidirektoratet, 2011)

### 2.3 «Politiets beredskapssystem»

«Politiets beredskapssystem» forholder seg til «sivilt Beredskapssystem», lover og andre styringsdokumenter. «Politiets beredskapssystem» er delt inn i tre deler. «PBS I, Retningslinjer for politiets beredskap» gir nettopp retningslinjer fra politidirektoratet for politiets beredskap. Det er en bok som kan benyttes som oppslagsbok og som verktøy for politiets ledere. Denne er ugradert og versjonen som det refereres til i denne oppgaven er utgitt i starten av juli 2011, en ny utgave er ventet i 2020. «PBS II, Politidirektoratets styringsdokumenter» gis ut av politidirektoratet. De ugraderte styringsdokumentene som danner grunnlaget for politidistriktenes egne beredskapsplaner finnes på «PBS WEB» som er et elektronisk oppslagsverk for PBS I,II og III. «PBS III, Politidistriktenes planverk» tar utgangspunkt i PBS I og II og tilpasser de til lokale forhold. I PBS III finner man i hovedsak planverk, instruksjer, ordrer, tiltakskort og rutiner. PBS III består i all hovedsak av begrensede dokumenter (PBS I, politidirektoratet, s 20-23).

## 2.4 Politiets innsatspersonell

Politiets innsatspersonell er delt inn i kategorier etter kompetanse og den årlige utdanningen de skal gjennomføre. Generelt sett kan man si at jo høyere nivå det er på kategorien, jo større mengde trening skal tjenestepersonene gjennomføre årlig. Med høyere kategori og antall treningstimer følger også strengere krav til både ferdigheter og fysisk kapasitet.

*I innsatspersonell kategori 1 finner vi beredskapstroppen ved Oslo politidistrikt.*

Beredskapstroppen er politiets nasjonale innsatsenhet mot terror og organisert og annen alvorlig kriminalitet (PBS 1, Politidirektoratet, S 38-41). Beredskapstroppen, Krise- og gisselforhandlere, politihelikopter, bombegruppen, Den Kongelige Politieskorte og seksjon for organisert kriminalitet yter landsdekkende bistand etter nærmere retningslinjer gitt av politidirektoratet (PBS I, Politidirektoratet, S 40-45).

*I kategori 2 inngår tjenestepersoner som har livvaktjeneste som hovedoppgave (PBS 1, politidirektoratet, s 38).*

*I innsatspersonellets kategori 3 finner vi tjenestepersonene i politidistriktenes utrykningsenheter ofte benevnt som UEH (PBS 1, politidirektoratet, s 38).*

*Tjenestekategori 4 rommer alle andre tjenestepersoner som skal gjennomføre årlig utdanning og godkjenningssprøve for tjenestevåpen (PBS 1, politidirektoratet, s 38).*

*Tjenestepersoner som skal ha årlig innsattrening, men som ikke skal gjennomføre godkjenningssprøve for tjenestevåpen finnes i kategori 5 (PBS 1, politidirektoratet, S 38).*

*Innsatslederen er politidistriktets øverste leder på taktisk nivå og skal lede, koordinere og kvalitetssikre håndteringen av akutte og planlagte hendelser som krever koordinerende ledelse. Innsatslederen har ordremyndighet over en innsatsstyrke i en konkret aksjon eller operasjon. Ved hendelser som krever koordinerende ledelse, skal det alltid utpekes en innsatsleder. Innsatslederen skal være en erfaren polititjenesteperson som har god faglig kompetanse i innsatsledelse og gode lederegenskaper (PBS I, politidirektoratet, s 140-147).*

Operasjonssentralen er politidistriktets ledelses- og koordineringssentral, og den danner plattform både for politiets planlagte operative arbeid og for den hendelsesstyrte aktiviteten (PBS I, politidirektoratet, S110).

*Operasjonslederen er politidistriktets øverste leder på operasjonelt nivå ved alle hendelser som krever koordinerende ledelse når politimesterens stab ikke er satt. Vedkommende leder*

og koordinerer virksomheten i operasjonssentralen. En av intensjonene med operasjonslederens funksjon er at han/hun skal kunne foreta vurderinger noe tilbaketrukket og upåvirket av intensiteten i politiinnsatsen (PBS I, politidirektoratet, s 111).

## 2.5 Utrykningsenheten/IP3

I motsetning til Beredskapstroppen, Kripos, Utrykningspolitiet og andre særorgan er det lite å finne om UEHs formål og oppgaver i ikke-graderte dokumenter. I PBS 1 nevnes knapt enhetens hensikt og arbeidsoppgaver. Som et eksempel fremkommer det klart i det samme dokumentet hva beredskapstroppens oppgaver er og hva norsk grotteforbund kan bistå Politiet med. En forklaring kan være en mangel på offentlig interesse. UEH er og har vært innlemmet blant politietatens patruljemannskaper i stor grad. For den som ikke kjenner etaten har det derfor i liten grad vært synlig hvem som er UEH-mannskaper og hvem som ikke er det. Dette har vært i endring de siste årene, spesielt etter 22. Juli. En annen forklaring kan være at enhetens oppgaver og formål ikke har vært klart definert. Forskjellige politidistrikter har hatt forskjellige løsninger for sine UEH-avdelinger.

UEH består som nevnt av personell med IP3 kompetanse. *De er distriktets spesialtrente personell for skarpe politioppdrag, håndtering av tilsiktede, uønskede hendelser (terror og sabotasje) og skal utgjøre nivået mellom IP4 og nasjonale beredskapsressurser. I det daglige skal IP3 utgjøre en del av politidistriktets døgnkontinuerlige grunnberedskap og patruljetjeneste* (Justisdepartementet 2017). Utrykningsenheten ble opprettet i 1986. Formålet var den gang at enheten skulle settes inn mot statsstyrt sabotasje og terror (Justisdepartementet, 2011).

Per desember 2011 var det 808 mannskaper i utrykningsenheten i Norge (Justisdepartementet, 2011). Etter 22 Juli 2011 ble det besluttet at politiets daværende 27 politidistrikter skulle ha 1200 mannskaper samlet. Målet ble nedjustert til 1000 og nådd i 2016. Ett mål om UEH-patruljer tilgjengelig i alle distrikter 24 timer i døgnet alle dager i året ble også forkastet (Politiforum, 2018).

Justisdepartementet forklarer følgende som hovedoppgaver for UEH (Justisdepartementet 2017):

1. Være politidistriktets spesialtrente innsatsenhet for løsning av skarpe oppdrag og håndtering av andre tilsiktede, uønskede hendelser
2. Ha særlig fokus på rask respons og øyeblikkelig aksjoner
3. Være trent til å operere som gruppe/lag

4. Inngå i politidistriktets ordinære, døgkontinuerlige patruljetjeneste og i den forbindelse legge vekt på god ressursutnyttelse av UEHs ressurser
5. Inngå i større politioperasjoner under ledelse av operasjonelt nivå (OPS/Stab) og i samhandling med andre innsatselementer
6. Sikre objekter og personer ved trusler om/eller ved terror-/sabotasjehandlinger
7. Utføre livvakt-/eskorteoppdrag
8. Støtte taktisk og operasjonell ledelse med vurderings- og beslutningsgrunnlag under pågående hendelser
9. Gi råd i politioperative disipliner som berører UEHs formål og ansvarsområde
10. I samarbeid med HR gjennomføre selektering av personell for opptak til UEH
11. Gjennomføre undervisning for politidistriktets innsatspersonell
12. Være faglig kontaktpunkt mot Politidirektoratet, Politihøgskolen og de nasjonale beredskapsressursene innenfor oppgaveområdet

## 3 Teori

«En god teori er systematisert praktisk erfaring»

-Endre Sjøvold, «Resultater gjennom team», 2017, s 84

Problemstillingen «Hvordan påvirker organiseringen i team UEH-mannskapenes evne til å løse skarpe oppdrag?» fører som tidligere forklart til at «teamarbeid» og «beslutningstaking» er to overordnede tema for denne oppgaven.

I det første underkapittelet vil jeg forklare konteksten for denne oppgaven, herunder hva en krise og et «skarpt oppdrag» er.

Situasjonsbevisstheten er et viktig resultat av teamarbeidet og binder det sammen med beslutningsprosessen hvor situasjonsbevissthet er en nøkkelfaktor. Før disse temaene behandles vil jeg derfor forklare begrepet situasjonsbevissthet.

Det tredje underkapittelet tar for seg beslutningsteori. Fokuset er på beslutningstaking i kriser. Dette er valgt som et fokusområde i denne studien da beslutningen markerer et punkt hvor man ser resultatet av seleksjon, organisering, trening og andre forberedelser. Herunder er altså teamarbeidet sentralt og det nye momentet vi søker å se effekten av.

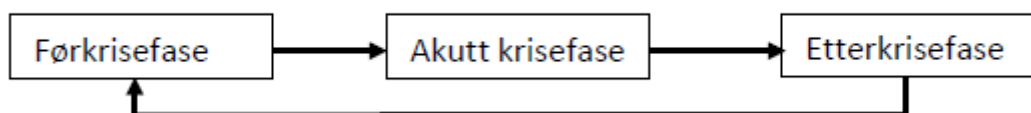
I det fjerde underkapittelet av teorien presenteres et rammeverk av anerkjente faktorer for godt teamarbeid. Salas sin artikkel «Is there a «Big Five» in teamwork?» er fundamentet for teorien om teamarbeid i denne studien.

### 3.1 Kriser

Kriser har mange forskjellige definisjoner. Disse peker på kriser på forskjellige plan så som for eksempel kriser for personen eller kriser for samfunnet. En anerkjent definisjon for krisebegrepet som rommer de mest sentrale faktorene er presenter av Rosenthal og hans kolleger. De definerer en krise som *en alvorlig trussel mot strukturer, verdier og normer i et sosialt system som under tidspress og usikkerhet gjør det nødvendig å foreta kritiske beslutninger* (Rosenthal, C. M.fl, 1989). I innledningen til denne oppgaven er det referert til en krise i form av et skarpt politioppdrag hvor den mest sentrale verdien som var truet var menneskeliv.

Ut fra denne definisjonen vil jeg utlede en definisjon på et skarpt politioppdrag som er konteksten for denne oppgaven. Et skarpt politioppdrag defineres her som *en situasjon hvor*

*bevæpnet politi håndterer en trussel mot samfunnets verdier under tidspress og usikkerhet og hvor det er nødvendig å foreta kritiske beslutninger.* Verdien som vanligvis gir grunnlag for at politiet skal bevæpne seg med skytevåpen er vilde trusler mot liv og helse. Politiets våpeninstruks §3-2 slår også fast at man for øvrig blant annet kan bevæpne politiet for å beskytte «viktige samfunnsfunksjoner», noe som er en sekkepost for mange situasjoner.



**Figur 4:** Krisefaser som en sirkulær prosess (Kruke,2012)

Kruke (2012) deler krisen inn i tre faser. Han forklarer videre at *det er en klar sammenheng mellom hva som gjøres av forebygging og beredskapsarbeid i førkrisefasen og mulighetene for håndtering i den akutte krisefasen. Dette får videre implikasjoner for granskningen i etterkrisefasen* (Kruke, 2012, s8). Merk at dette er en sirkulær prosess. Eksempelvis var Oslopolitiet i årene etter 22/7 i en etterkrisefase etter dette terrorangrepet samtidig som man var i en førkrisefase til for eksempel angrepet på AL-Noor moskeen i 2019.

Til slutt vil jeg trekke frem et moment fra Weicks artikkel «*The Collapse of Sensemaking in Organisations: The Mann Gulch Disaster*». En artikkel som er presentert gjennom tidligere forskning. Her viser Weick til at for robust krisehåndtering er fenomenet «dèjà vu» sentralt. Det handler om følelsen av at «dette har jeg opplevd før». Dette i motsetning til det han kaller en «cosmology episode», en opplevelse av «vu Jådè» som innebærer manglende gjenkjennelse (Weick, 1993). Gjenkjennelsen er altså sentralt for krisehåndteringen og i de følgende avsnittene vil viktigheten av gjenkjennelse av situasjoner og gjenkjennelse i organiseringen presenteres.

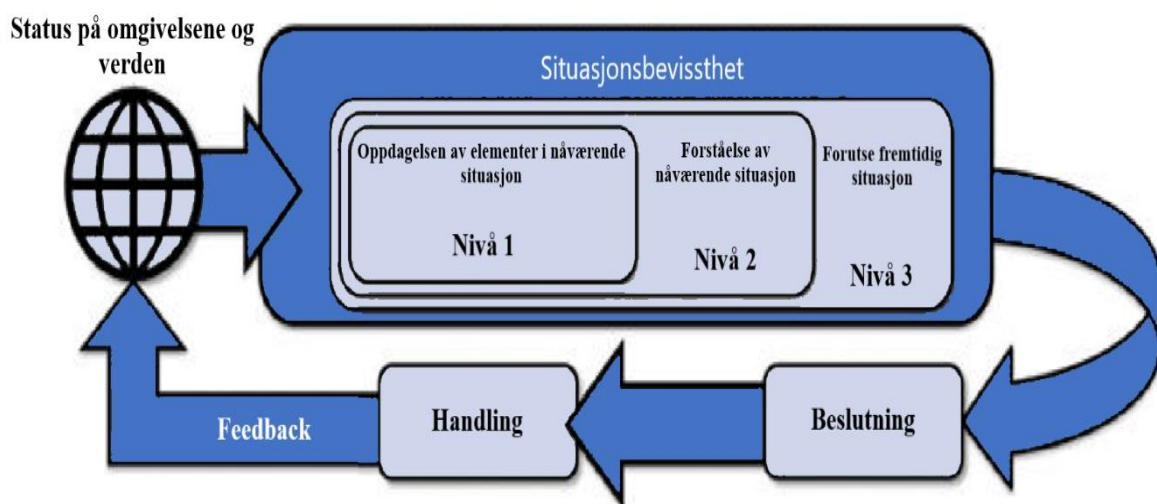
### 3.2 Situasjonsbevissthet

Mica R. Endsley er en amerikansk forsker som har forsket på situasjonsbevissthet i kompliserte og dynamiske situasjoner. I artikkelen «*Team Coordination and Shared Situation Awareness in Combat identification*» forklarer han sammen med medforfatterne C. A. Bolstad og H.M Cuevas en del sentrale aspekter ved situasjonsbevissthet og viser betydningen dette har når man arbeider i rammen av et «team».



Endsley definerer situasjonsbevissthet som *oppfattelsen av elementer i miljøet i et område avgrenset i tid og sted, forståelsen av deres betydning og evnen til å forutse deres status i nær fremtid* (Endsley, 1995, s 36).

Denne definisjonen peker på tre nivåer i situasjonsbevisstheten. *Det første nivået er oppdagelsen og monitoreringen som fører til bevissthet rundt elementer i situasjonen (Gjenstander, personer etc.) og deres status (hvor de befinner seg, hva de gjør etc.). Det andre nivået er situasjonsforståelsen. Her bruker vi mønstergjenkjenning, tolkning og evaluering for å lage et bilde av hvordan elementene vi oppdaget i første nivå vil påvirke våre mål og vårt oppdrag. I det tredje og siste nivået bruker vi kunnskapen om statusen til elementene og forståelsen av situasjonen for å forutse fremtidig status og handlinger* (Bolstad, C. A. m. fl., 2010, s 148).



**Figur 5:** Endsleys modell av situasjonsbevissthet som basis for beslutningstaking og handling (Min oversettelse, etter Endsley, m. fl., 2010, s 149)

Denne oppgaven handler om teamet. *Et teams situasjonsbevissthet* defineres som *i hvilken grad hvert team-medlem besitter situasjonsbevisstheten som han eller hun har behov for til sine oppgaver* (Endsley, 1995, s 39). Et mål for teamarbeid i operative situasjoner er stor grad av felles situasjonsbevissthet. *Felles situasjonsbevissthet* kan defineres som *graden av lik situasjonsbevissthet innen de områder hvor de har like behov for situasjonsbevissthet* (Endsley & Jones, 2001, etter Bolstad, C. A. m. fl., 2010, s 149). Et eksempel på likt behov

for situasjonsbevissthet i et team i politi-sammenheng er informasjon om en gjerningspersons kapasiteter og hvor denne befinner seg. Formidling av kritiske områder for situasjonsbevissthet kan foregå ved direkte kommunikasjon (verbal eller non-verbal), visuell elektronisk informasjon, elektroniske plattformer for audio-kommunikasjon m.m (Bolstad, C. A. m. fl., 2010, s 152).

*Situasjonsbevissthetsmekanismer handler om hvordan hvert team-medlem besitter mekanismer, slik som felles mentale modeller og felles erfaringer, som støtter deres evne til å tolke informasjon på samme måte og å presist kunne forutse hverandres handlinger* (Bolstad, C. A. m. fl., 2010, s 154-155). *Felles mentale modeller* kan defineres som *kunnskapsstrukturer blant medlemmer i et team som gjør at de kan produsere presise forklaringer og forventninger til oppgaven og videre koordinere deres handlinger og tilpasse opptreden til oppgavens krav og andre team-medlemmer* (Cannon-Bowers, Salas, Converse, 1993 etter Bolstad, C. A. m. fl., 2010, s 155). Felles mentale modeller vil som følge av den økte koordineringen forbedre teamets prestasjoner (Eid & Johnsen, 2006, s 308). For dette forskningsprosjektet er det også verdt å nevne at viktigheten av denne mekanismen øker i team som må yte i stressende situasjoner. *Når team-medlemmer blir påvirket av stress minker mengden kommunikasjon ofte, teamet tvinges til å stole mer på implisitt koordinering heller en eksplisitt kommunikasjon* (Kleinmann & Serfaty, 1989; Orasanu & Salas, 1993. Etter Salas m. fl., 2005 s 567).

Situasjonsbevissthetsprosesser handler om i hvilken grad team-medlemmer bidrar i effektive prosesser for å dele informasjon som gir situasjonsbevissthet. Dette kan handle om en norm i gruppen om å trekke antagelser i tvil, sjekke med hverandre for å sørge for at man har korrekt informasjon og å etablere planer ved forskjellige mulige utviklinger i situasjonen (Bolstad, C. A. m. fl., 2010, s 156).

### 3.3 Beslutningstaking i kriser

I dette underkapittelet skal vi se på hva en beslutning er, forskjellige tilnærminger i en beslutningsprosess og ulike modeller i beslutningsteorien. Hovedfokuset i dette underkapittelet er beslutningstaking som er typisk for «kriser». Krisene hvor vi ser på beslutningsprosessen i denne sammenheng er de skarpe politioppdragene som potensielt truer liv og helse. Oppdragene er som nevnt preget av risiko, begrenset tid og usikkerhet.

Yates definerer en beslutning som *en forpliktelse til en handling som har til mål å skape et tilfredsstillende resultat*. Yates forklarer videre at beslutningstaking er *prosessen med å løse et bestemt type problem, for å komme frem til en god beslutning* (2001, s 32).

Når det gjelder beslutning i kriser vil forskjellige måter å tenke på være aktuelt for forskjellige typer beslutninger. Brun & Kobbeltvedt peker på at operasjonelle beslutninger trolig krever mer rutinepreget intuitiv tenking en strategiske beslutninger, som krever en mer langsiktig analytisk tenkning (Eid & Johnsen, 2006, s 177). De aller fleste beslutninger og handlingsmønstre den undersøkte gruppen i denne undersøkelsen har vil være operasjonelle eller kanskje til og med taktiske. Det er derfor de regelbaserte og automatiske beslutningene som senere blir presentert det er flest av. Intuitiv og analytisk tenkning blir gjerne oppfattet som gjensidig utelukkende. Ofte blir analytisk tenkning fremhevet som bedre eller riktigere en intuitive beslutninger (Eid & Johnsen, 2006, s 155). Som det vil bli vist i dette kapittelet er ikke det nødvendigvis tilfellet for beslutninger i skarpe oppdrag og krisehåndtering for øvrig.

### 3.3.1 Normative og preskriptive beslutningsmodeller

Når noe er normativt foreskriver det hvordan noe bør gjøres (Store Norske Leksikon). Brun & Kobbeltvedt forklarer at *normative modeller for beslutningstaking* tidligere dominerte adferdsøkonomi og beslutningspsykologi. Slike modeller *angir hvordan beslutninger ideelt sett skal tas for å oppnå et optimalt resultat*. Det forutsetter at man er i stand til å estimere sannsynlige utfall i forhold til de respektive handlingsalternativene, for deretter å legge dette til grunn for det mest optimale alternativet. Psykologiske eksperimenter viser at mennesker har en ganske begrenset evne til å holde mange informasjonselementer i minnet og samtidig trekke logiske slutninger. I tillegg kommer selvsagt rent praktiske begrensninger i beslutningsprosessen, som tidsrammer og økonomiske ressurser (Eid & Johnsen, 2006, s 160). Når usikkerhet og tidspress er sentralt i kriser er det dette delvis forklaringen på at vi ofte benytter oss av andre beslutningsmodeller. De normative beslutningsmodellene har tradisjonelt vært preget av en analytisk tilnærming til beslutningstaking.

For å utvikle *modeller som sier noe om hvordan man bør gå frem for å få et godt resultat* forklarer Brun & Kobbeltvedt at man kan utvikle *preskriptive (rådgivende) modeller*.

Forskerne innen den naturalistiske beslutningspsykologien er tilhengere av såkalte deskriptive modeller fordi de mener disse har utviklet seg i et nært samspill mellom ekspertbeslutningstakeren og hans eller hennes miljø (Eid & Johnsen, 2006, s 161).

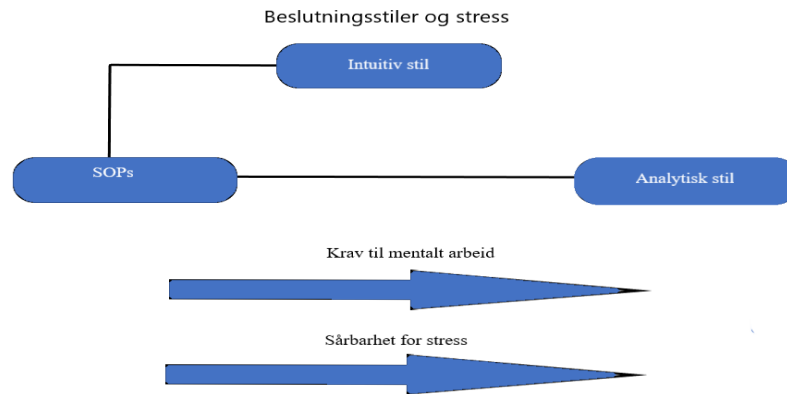
### 3.3.2 Deskriptive beslutningsmodeller

Brun & Kobbeltvedt beskriver *deskriptive modeller for beslutningstaking*. Disse omhandler og beskriver hvordan beslutninger faktisk tas i det virkelige liv. På 1950-tallet presenterte den amerikanske psykologen Herbert A. Simon påstanden om at menneskelige beslutninger er mer preget av å være rettet mot å være tilstrekkelige eller gode nok, heller en å være optimale. *Vi satisfiserer, tilfredsstiller, istedenfor å optimalisere forventet nytte* (Simon 1956, etter Eid & Johnsen, 2006, s 160). Teorien innebærer at mennesket ikke gjennomgår alle tenkelige handlingsalternativer i søken etter optimale beslutninger. Ofte stopper en opp ved og velger et av de første alternativene som fremstår som «godt nok». På denne måten sparer man tid og mentale ressurser som kan fristilles til andre oppgaver.

Deskriptive beslutningsmodeller kan for eksempel være regel-basert intuitiv beslutningstaking. Her følger beslutningstageren bevisst en regel «hvis det viser seg å være situasjon C, iverksett plan A» (Yates, 2001, s 38). Naturalistic Decision Making og Recognition Primed Decision-teorien som blir presentert i de kommende avsnitt faller inn under denne kategorien.

Automatisk beslutningstaking er en annen modell for beslutningstaking. Her følger beslutningen den samme veien fra at vi gjenkjenner situasjonen som C og dermed iverksetter plan A. Forskjellen er at beslutningen er uten anstrengelse, ukontrollerbar og ofte uten kognitiv påvirkning. Et eksempel på en automatisk beslutningstaking er når en erfaren politimann kaster hendene opp i «guard» for å beskytte seg for et slag fra en arrestant. Endsley (1997) påpeker at en fare ved automatisering av valg og handlinger er en økt fare for å være mindre årvåken for nye elementer i situasjonen. Har man for eksempel drillet inn en respons på å heve våpen og å skyte når man ser et skytevåpen kan man risikere å ikke fange opp den ene situasjonen hvor det var et barn med lekevåpen.

Johnsen & Eid forklarer at operative team skal tilpasse seg krevende og ofte truende miljøer og at beslutningstakingen derfor ofte gjøres under stress. Stress påvirker beslutningsmodeller forskjellig. Intuitive og analytiske beslutningsmodeller vil kreve mer mental aktivitet en automatiske beslutningsmodeller (for eksempel standard operasjonsprosedyrer). Figuren under viser også at analytisk stil krever større mental aktivitet en intuitiv beslutningstaking. Dette gjør den mer sårbar for effektene av stress (2006, s 309-310).



**Figur 6:** Figuren viser behovet for mentale ressurser og sårbarhet for stress for intuitive og en analytiske beslutningsstiler (Eid og Johnsen, 2006)

Brun & Kobbeltvedt forklarer at innenfor operative disipliner som brannvesen, helsevesen, politi og militære blir det gjerne hevdet at aktørene har så høy grad av ekspertise og spesialisering at beslutningsprosessen primært bærer preg av å være intuitiv. Nybegynneren følger regler, mens eksperten bygger på sin intuisjon. *En profesjonell aktør gjenkjenner mønstre og sammenhenger i en situasjon, såkalt intuitiv perseptuell gjenkjennelse* (Eid & Johnsen, 2006, s 163).

### 3.3.3 Gjenkjennelsesbasert beslutningstaking

*Gjenkjennelsesbasert beslutningstaking*, eller Naturalistic Decision Making (NDM), som konsept ble først utviklet på en konferanse for adferdsforskere i Ohio i 1989. *NDM er et forsøk på å forstå hvordan vi mennesker tar beslutninger i spesifikke situasjoner vi er vant med å operere i. Beslutningstakeren som er kompetent på det gjeldende området er kjernen i NDM* («Proficient decision maker», Lipshitz m. fl., 2001, s 332). Viktige tema var viktigheten av tidspress, usikkerhet, ikke-definerte mål, høye kostnader og andre aspekter som kompliserer beslutninger i det reelle liv (Orasanu & Conolly 1993 etter Lipshitz m. fl., 2001, s 332).

Lipshitz m fl. (2001, s 332-333) forklarer essensen i NDM med fire karakteristikk. NDM beskriver for det første *den kognitive prosessen til kompetente beslutningstagere*. Dette handler om hva slags informasjon disse søker, hvordan de tolker den og hvordan de tar beslutninger. *Situasjon-handling som beslutningsregel* er det andre kjennetegnet for NDM. Handlingene veies en etter en mot situasjonen og eventuelt en løsning som kan sees som en standard. NDM beskriver også *uformelle beslutninger i en gitt kontekst*. Man kan derfor ikke

generalisere og bruke abstrakte formelle modeller for beslutningstaking. Til slutt er altså NDM *empirisk-basert, den er mer deskriptiv* og forklarer altså hvordan beslutningene gjøres.

Til slutt forklarer Lipshitz m.fl. at *selv om NDM favner flere forskjellige teorier er det gjenkjennelsesbasert beslutningstaking/ Recognition Primed Decision (RPD) som er den typiske NDM modellen* (2001, s 335).

### 3.3.4 Gjenkjennelsesbasert beslutningstaking- RPD

Gary A. Klein har forsket på beslutningstaking i mange tiår og bidro i utviklingen av teorien om NDM. Flere av forskningsobjektene i de innledende undersøkelsene om RPD forklarte at de ikke gjorde noen valg. De vurderte ikke sannsynligheter og de veide ikke sterke og svake sider mot hverandre. De forklarte at de handlet med basis i deres tidligere erfaring. De genererte, monitorerte og modifiserte planer for å løse situasjoner. Dette førte til at faglederne for brannvesenet som ble studert frembrakte en gjennomførbar plan som den første planen de tenkte på. Dette var bakgrunnen for utvikling av teorien om RPD (Klein, 1989, s 49-50).

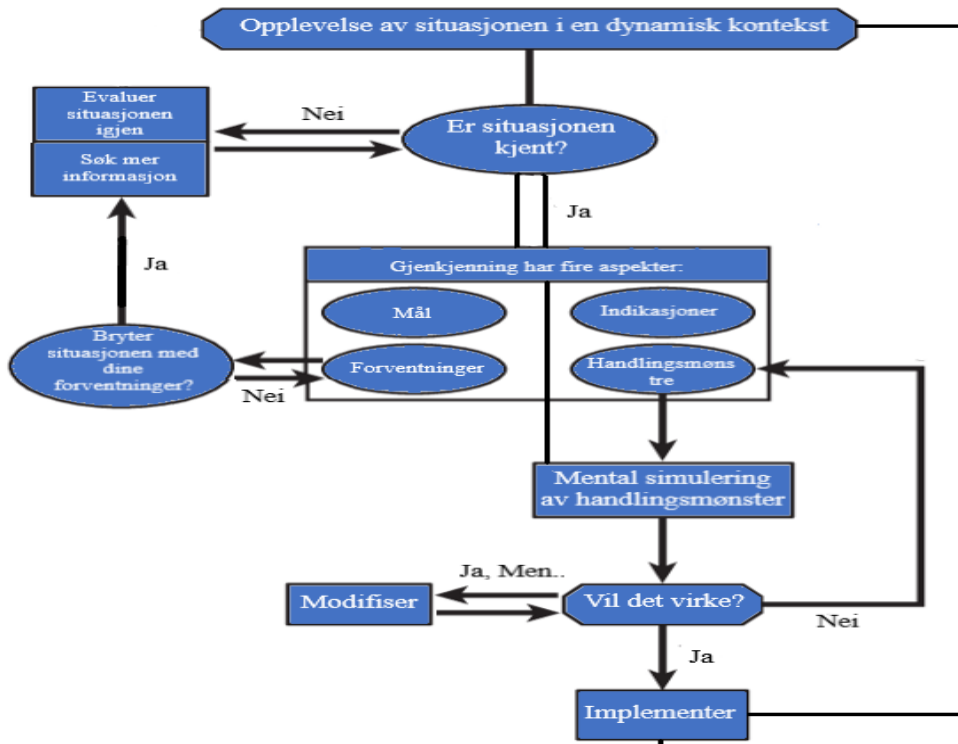
Klein konkluderer med at RPD er vanligere for kompetente beslutningstagerne en overveining av forskjellige alternativer. Han forklarer at de kompetente beslutningstagerne ikke bruker mer analytiske strategier en uerfarne, snarere tvert imot. Til slutt nevner han at kompetente oftere vurderer situasjonen, mens mindre kompetente oftest vurderer handlingen eller planen. Som det ble forklart under NDM er altså *situasjon-handling som beslutningsregel* kjernen i denne formen for beslutninger (1989, s 70). Som jeg skal vise i neste underkapittel bygges situasjonsbevisstheten ved samarbeid av teamets samlede ressurser. Hvis beslutningstakeren og teamet ikke samhandler godt minsker sannsynligheten for at situasjonsbevisstheten blir korrekt. Når situasjonsbevisstheten ikke stemmer overens med virkeligheten vil som oftest ikke beslutningen som fattes være kompatibel med situasjonen.

Klein (1989, s 51-63) forklarer fire trekk som typiske ved Recognition Primed Decision:

1. *Gjenkjennelse av situasjoner som typiske.* Beslutningstagerne i studiet avdekket raskt om et tilfelle innebar noen nye utfordringer. Deres erfaring gjorde at de fleste problemer de stod ovenfor var forholdsvis like ting de hadde sett tidligere. Johnsen & Eid forklarer at en operatørs erfaringer vil være et uttrykk for vaner, erfaringer, antakelser og verdier som er et resultat av tidligere læring og erfaring

(2006, s19). Av figuren under følger det at for gjenkjennelsesbasert beslutningstaking må vi søke etter kjente trekk ved situasjonen.

2. *Situasjonsbevissthet*. Situasjonsbevissthet er grundig omhandlet i starten av dette kapitlet. Når en situasjon anses som kjent benytter beslutningstakeren tidligere erfaringer for å styre utviklingen. Sannsynlige mål må finnes for situasjonen (Et eksempel for politiet kan være «å redde liv» eller «pågrripe gjerningspersonen»). Kritisk informasjon må siles ut. Forventninger til situasjonen avklares. En typisk plan for å løse situasjonen må frembringes. Dersom hendelsesforløpet eller tidslinjen ikke svarer til de opprinnelige forventningene til situasjonen kan dette tyde på at situasjonsbevisstheten er feil. Dette stadiet finner vi igjen i rammen for gjenkjennelsens fire aspekter i figuren under.



**Figur 7:** Kleins Recognition Primed Decision-modell (Oversatt til Norsk av forfatter etter Klein, 1989)

3. *Serie evaluering*. I serieevaluering vurderes løsningene en av gangen til en som er god nok finnes. Dette i motsetning til en mer analytisk tilnærming hvor flere løsninger evalueres sammen. Kompetente beslutningstagere begynner i større grad serieevalueringen med løsninger som er gode nok. Dette foregår i nedre høyre kvadrant av figuren og fortsetter inn i den nye situasjonen som oppstår.
4. *Mental simulering*. Dette er evnen til å se for seg hvordan planen vil bli gjennomført i konteksten av den spesifikke situasjonen. Det er forsøket på å se for seg hvert viktige

trinn i planen, å se for seg de mest sannsynlige utviklingene i det stadiet og å finne den beste måten å håndtere den utviklingen på. Det er et viktig komponent av RPD og gjør at en beslutningstaker kan forutse hvor adekvat en plan er. Brun & Kobbeltvedt forklarer at mental simulering er å bruke forestillingsevne, fantasi og tidligere erfaring for å resonnerer seg gjennom en evalueringsprosess (Eid & Johnsen, 2006, s 159). Som vi ser av figuren over er altså mental simulering en del av evalueringen.

### 3.3.5 Situasjonsbevissthet og beslutningstaking

I artikkelen «*The role of Situation Awareness in Naturalistic Decision Making*» fokuserer Endsley på situasjonsbevissthetens rolle i beslutningstaking med fokus på gjenkjennelsesbaserte modeller for beslutningstaking.

Endsley forklarer at *for å forstå og kunne dra nytte av beslutningstaking i det virkelige liv er det nødvendig å forstå fenomenet situasjonsbevissthet, dets rolle i beslutningstaking og faktorene som påvirker situasjonsbevissthet* (1997, S2). Den spesifikke faktoren vi her forsøker å forstå er hvordan organiseringen av et team rundt beslutningstakeren (enten denne er et lagsmedlem eller lagets leder) påvirker situasjonsbevissheten. Et sentralt moment Endsley peker på er at mange feil knyttet til dårlig beslutningstaking egentlig handler om feil i situasjonsbevissthet heller en et dårlig valg (1997, s 2). Johnsen viser til Sneddon, Mearns og Flin (2006) som undersøkte årsaken til feilhandlinger i høyrisikoyrker. Forskerne rapporterte at 67 % av feilene kunne tilskrives manglende evne til å oppdage kritiske signaler, altså det tidligere omtalte første nivå av situasjonsbevissthet. Manglende oppmerksomhet grunnet distraksjon, manglende prioriteringer av informasjonen og innsnevret oppmerksomhet pekes på som årsakene (Johnsen, ukjent årstall, s 3). For polititjenestemannen kan distraksjonen for eksempel være at samtidig som informasjonen blir presentert skal andre gjøremål slik som for eksempel navigering, iføring av verneutstyr og ordregivning gjennomføres. Innsnevret oppmerksomhet kan bli forårsaket av stressreaksjoner utløst av situasjonen man skal håndtere. Manglende eller feil prioritering av informasjonen skyldes kanskje spesielt manglende erfaring. Erfaring virker inn på de andre punktene og det påpekes også fra Johnsen at uerfarne beslutningstagere var mer sårbare en andre (Ukjent årstall, s 3). Yates (2001, s 23) forklarer at for å gjøre beslutningstagere kompetente og erfarne er den vanlige metoden å gi de flere muligheter til å ta beslutningene det er snakk om. Dette kan for eksempel gjøres gjennom trening. Endsley påpeker at med økt ekspertise utvikles kjennskapen til kritiske momenter i situasjonen som tillater en grundigere klassifisering av situasjonen, mål og handlinger (1997).



Endsley forklarer videre at i gjenkjennelsesbaserte modeller for beslutningstaking er det situasjonsbevisstheten som er motoren i beslutningsprosessen (1997, s 2). Han påpeker at selv om en nybegynner kan oppnå samme grad av første nivå situasjonsbevissthet (*oppdagelse*) vil de trolig komme til kort i forhold til å få en god andre nivå *situasjonsforståelse* rundt hvordan de oppdagede elementene vil påvirke oppdraget. Tredje nivå av situasjonsbevissthet ved å *forutse* fremtidig utvikling er ennå mindre sannsynlig. Forholdene ligger dermed ikke til rette for en god beslutning i mange kontekster hvor blant annet tidspress og mangel på informasjon er sentrale elementer (1997).

Erfaring vil sørge for at man ofte har interne bilder av situasjonen eller systemet vi hankses med, de såkalte *mentale modellene*. En godt utviklet mental modell sørger for at vi for det første har kunnskap om sentrale elementer ved situasjonen som gjør at vi kan rette fokuset og klassifisere informasjon i *oppfattelsen* av situasjonen. Videre sørger mentale modeller for at vi har muligheter til å sette sammen elementer av situasjonen for å *forstå* deres betydning. For det tredje gir det oss en mekanisme for å kunne *forutse* fremtidig status basert på nåværende status og en forståelse av dynamikken i situasjonen. I relasjon til gjenkjennelsesbasert beslutningstaking betyr det at vi har en direkte link mellom gjenkjennelse i situasjonen, et typisk mål og et typisk handlingsmønster videre (Endsley, 1997).

### 3.4 Teamarbeid

I dette underkapittelet vil jeg gjøre rede for teorien som vil bli benyttet for å vurdere de empiriske funnene rundt temaet «Teamarbeid». Vi skal først se på hva teamarbeid og teambygging er. Vi skal videre se på virkningen av disse prosessene. Vi skal også skille mellom såkalte preskriptive og deskriptive modeller for teamarbeid.

Endre Sjøvold ved NTNU har forsket på organisasjonsutvikling i over 30 år og har skrevet flere bøker om «Team» og «Teamutvikling». I boken «*Resultater gjennom Team*» definerer han et team som *tre eller flere personer som har et felles mål, og samhandler for å nå disse målene* (2014, s 17). Sjøvold forklarer bakgrunnen med at det er tre eller flere personer fordi det da er andre dynamikker som gjør seg gjeldende en ved en relasjon mellom to personer. Det fremkommer ikke spesifikt hva som menes når justisdepartementet forklarer at UEH skal være trent til å operere som «gruppe» eller «lag». Siden benevnelsen «patrolje» som er vanlig i politiet ikke er benyttet legges det her til grunn at man snakker om minst tre tjenestepersoner

for at man skal snakke om et lag eller en gruppe. Begrepene lag, gruppe og team har her samme betydning.

*Teamarbeid* forklarer Johnsen & Eid som *en fellesbetegnelse for all atferd som går ut på å dele informasjon mellom teammedlemmer og koordinere aktiviteten i teamet* (2006, s 304).

Hensikten med teamarbeidet er som regel korrekte handlinger og beslutninger som vi senere skal se. Jeg vil i det følgende presentere noen skiller i teorien om teamarbeid.

*Teambygging* defineres som *langsiktig, systematisk og målrettet arbeid med de arbeidsoppgaver og i den kontekst teamet skal operere, hvor hensikten er å øke teamets ytelse i forhold til omgivelsenes krav* (Sjøvold, 2014, s 31). Teambygging innebærer «teamtrening» og «teamutvikling».

*Teamtrening* er teambygging for klart identifiserbare arbeidsoppgaver som vi kan beskrive på forhånd. Her består teambyggingen i å drille gruppen i å møte disse situasjonene på den mest effektive måten (Sjøvold, 2014, s 68-83). Et eksempel på en aktivitet relevant for operativt politiarbeid man kan bedrive team-trening for å håndtere er mottak av oppdrag og klargjøring for dette. Man kan altså drille på rutiner for ordremottak, utstyrsklargjøring og rutiner ved navigering til aksjonsområdet.

*Teamutvikling* er teambygging hvor hensikten er å utvikle gruppen for å møte ukjente, usikre og uforutsigbare situasjoner. Dette betyr at man må øke nivået av samhandling innad i gruppen. Det holder ikke lenger at man opererer som enkeltpersoner med fokus på egne arbeidsoppgaver (Sjøvold, 2014, s 68-83). Et oppdrag politiet har møtt de siste årene som stilte krav til høy grad av teamutvikling er trolig angrepet på utøya 22/7. Uforutsigbarhet i relasjon til situasjonen, et ukjent operasjonsområde og tvetydig informasjon stiller store krav til blant annet tilpasningsevne, kommunikasjon og tillit innad i teamet.

### 3.4.1 Kjente og ukjente team

Johnsen (Ukjent årstall) påpeker at et av momentene som ble påvist ved Salas m. fl sin forskning var effekten av hvorvidt team-medlemmer var kjente eller ukjente. Han presenterer blant annet resultater fra forskningsgruppen i Operativ Psykologi ved Universitetet i Bergen som har sett på nettopp kjente og ukjente team. Dette er den tidligere nevnte artikkelen som inspirerte til problemstillingen i oppgaven.

I studien av angrepslag på ubåter utført av forskerne Espevik, Johnsen, Eid og Thayer konkluderes det med at kunnskap om lagsmedlemmene bidro til økt ytelse ut over ferdighetsnivået. Dette så man gjennom evaluering av ytelse blant annet gjennom antall torpedotreff og teamprosesser slik som informasjonsdeling. Behovet for å verifisere og kontrollere informasjon tilgjengelig økte når man byttet en kjent nestkommanderende med en ukjent. Stressreaksjoner (målt med pulsmåling) økte bare i lagene med ukjent når man gikk fra situasjoner med lavt stressnivå til høyt stressnivå. Som de forklarer er ikke kunnskap om regler, prosedyrer og ferdigheter nok for god ytelse i et team. «Felles mentale modeller» med de andre team-medlemmene er nødvendig (Espevik, m. fl., 2006, s 35). Det undersøkelsen viser er i hovedsak virkningen av manglende teamutvikling.

### 3.4.2 Preskriptive modeller for teamarbeid

Når noe er preskriptivt handler det om å søke å forbedre praksis (Store Norske Leksikon). *Preskriptive modeller* for teamarbeid er *modeller for hvordan et team bør bygges, trenes og utvikles*. Spesifikke modeller og metoder for dette må ligge til grunn ved teamutvikling. En konkret modell for dette er Endre Sjøvolds SPGR (systematisere-person-gruppe-relasjoner). Boken til Sjøvold «*Resultater gjennom team*» (2014) er et godt utgangspunkt for å forstå hva som skal til for å bygge et team og hvordan man skal gå frem. Det er derimot ikke det denne oppgaven handler om og det er derfor ikke en slik modell som benyttes i denne oppgaven. Dette selv om Sjøvold også peker på de samme komponentene som sentrale innenfor teambyggingen. Dette er blant annet ledelse, tillit og «felles mentale modeller».

### 3.4.3 Deskriptive modeller for teamarbeid - «Big Five»

Deskriptiv betyr beskrivende (Store Norske Leksikon). *Deskriptive modeller* for team beskriver *hva et team er og hvilke komponenter som innvirker* på et teamarbeid. De ser også på hvordan disse henger sammen. Før et område skal utvikles er det fornuftig å forstå hva det innebærer, og hvilke komponenter det innehar. Til dette er de deskriptive modellene nyttige.

I artikkelen «*Is there a «Big Five» in teamwork?»* presenterer Salas m.fl. fem komponenter for arbeid i team. Forskningen som ligger forut for artikkelen er en analyse av eksisterende litteratur innen fagfeltet. Forskerne mener den eksisterende litteraturen er så omfattende og varierende at den er blitt uhåndterbar for praktiske formål. De har derfor identifisert disse fem komponentene som er gjennomgående i forskningen og som er ansett å ha mest effekt på teamets ytelse (Salas m. fl. 2005).

Når et team feiler påpeker forskerne at dette for eksempel kan være på grunn av faktorer som dårlig planlegging, manglende støtte fra de som satte sammen teamene eller at interne prosesser bryter sammen (Salas m. fl., 2005, s 556). Disse interne prosessene skal vi se på i det følgende.

De fem komponentene Salas m.fl. (2005) forklarer utgjør «Big Five» innen arbeid i team er:

1. *Teamlederskap*. Gerry Larsson definerer lederskap som *å påvirke noen med den hensikt å nå et bestemt mål* (Eid & Johnsen, 2006, s 282). Feil fra lederen i teamet i å styre og strukturere erfaringene for å besørge koordinert og tilpasningsdyktig handling kan være en nøkkelfaktor ved lav ytelse hos teamet (Stewart & Manz, 1995 etter Salas m.fl., 2005, s 572). Salas m.fl. peker på tre spesifikke oppgaver for teamlederen. Teamlederen skal sørge for en felles forståelse av teamets mål, rollene til det enkelte medlem og teamets begrensninger. Videre skal teamlederen sørge for at teamet er tilpasningsdyktig og i forkant av endringer i utvikling i omgivelsene. Til slutt skal teamlederen etablere forventninger til opptreden og ytelse og følge med på kunnskap og ferdigheter hos det enkelte medlem av teamet (2005, s 572-574). Johnsen & Eid forklarer også at teamledelse er av stor betydning for hvor velfungerende et team er. Essensen ser ut til å være det samme når de fremhever «kollektiv orientering» som noe av det viktigste lederen må sørge for. Videre peker de på evnen til å skape tillit gjennom egen kompetanse, samhold blant team-medlemmene og evnen til dialog ved å lytte og å gi konstruktive tilbakemeldinger (Eid & Johnsen, 2006, s 302).

Direkte lederskap forklarer Gerry Larsson er lederskap der hvor lederen er i direkte kontakt med de personer han eller hun leder. De laveste hierarkiske nivåene i en organisasjon kjennetegnes ofte av direkte lederskap, det vises altså til kriseledelsens første linje. Det direkte lederskapet kjennetegnes av en omfattende sakkunnskap innen det området oppgavene skal løses (Eid & Johnsen, 2006, s 282). Hva ledelsen av UEH-teamenes innsats angår er det altså snakk om direkte lederskap.

2. *Monitorering*. Monitorering defineres som *evnen til å holde øye med lagsmedlemmers arbeid samtidig som man utøver sitt eget. Hensikten er å sørge for at alt går som forventet og å forsikre seg om at alle følger prosedyrer* (Salas m. fl., 2005, s 575). Dette punktet har økt betydning for resultatet når teamet utfører arbeider under stress (Salas m. fl., 2005, s 576). Monitorering fører ifølge Johnsen & Eid ofte til andre aktiviteter som støtteatferd og tilbakemeldinger. De forklarer videre at en forutsetning

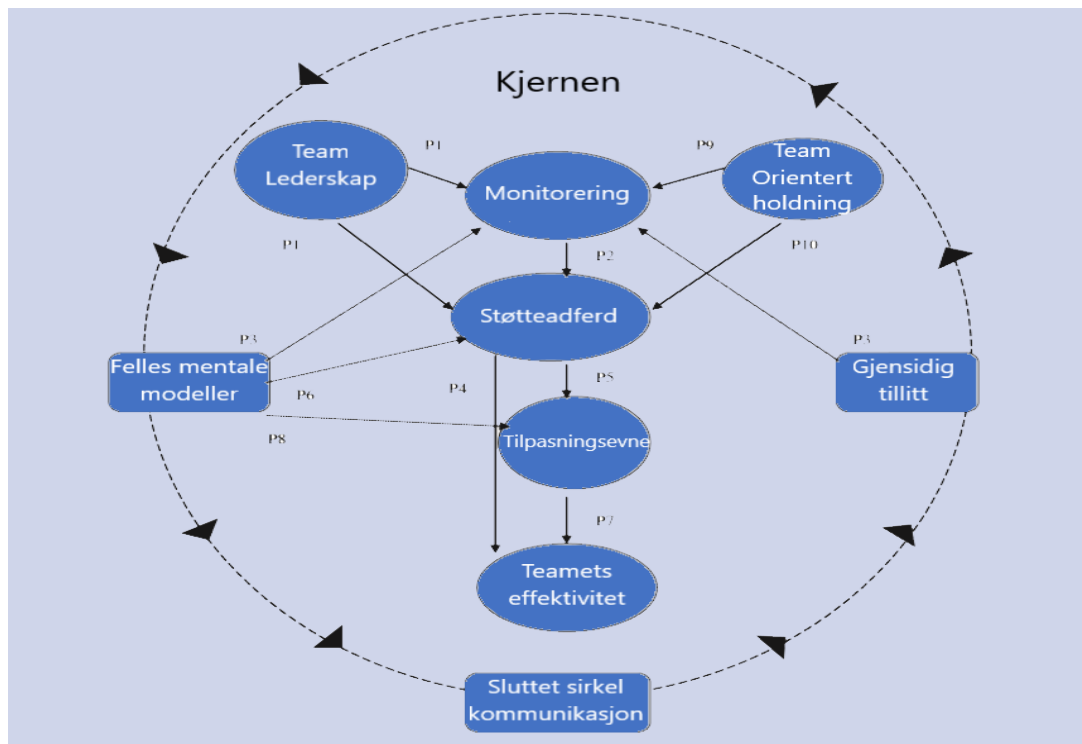
for effektiv monitorering er at teammedlemmene har god kunnskap om hverandres oppgaver og roller (2006, s 306).

3. *Støtteadferd*. Støtteadferd handler om å overføre arbeidsoppgaver innad i teamet til de som har best kapasitet til å håndtere det (Salas m. fl., 2005, s 579).

Johnsen & Eid påpeker at det må være et klima i teamet for å naturlig tilby og å be om hjelp fra en kollega dersom støtteadferd skal fungere (2006, s 306).

4. *Tilpasningsevne*. Tilpasningsevne er definert som *evnen til å gjenkjenne avvik fra forventet handling og justere adferden deretter* (Salas, 2005, s 582). Salas m. fl. viser videre til forskning av Champion, Medsker og Higgs (1993) som viser at team med tilpasningsdyktige medlemmer var mer effektive (2005, s 582).
5. *Team orientert holdning*. Mens de fire første punktene er beskrivende for opptreden i team er den siste relatert til holdningene til medlemmene. Dette *punktet handler ikke bare om en preferanse for å jobbe med andre, men også en tendens til å yte bedre i rammene av et team hvor man får innspill fra de man løser oppgavene sammen med* (Driskell & Salas 1992, etter Salas m. fl., 2005, s 584). Team orientert holdning har også vist seg å føre til bedre samarbeid og koordinering mellom team-medlemmer (Eby & Dobins 1997, etter Salas m. fl., 2005, s 585). Relevant for denne undersøkelsen er også det at en team-orientert holdning ikke handler om et ønske kun om å samarbeide med et bestemt team, men å samhandle generelt (Salas m. fl., 2005, s 585). Samarbeidet til målgruppen med andre, for eksempel andre politibetjenter, kan derfor være interessant å undersøke.

En team-orientert holdning i en gruppe er ikke nødvendigvis noe man får av seg selv, men noe som skapes mer eller mindre bevisst. Vedrørende teambygging forklarer Johnsen & Eid at målet alltid har vært å omforme individer fra å være drevet av egen motivasjon med egne mål, hensikter, verdier, holdninger og normer til å bli et team der man har et felles akseptert mål, verdier, normer og holdninger. Med teambygging ønsker man altså å utvikle gruppens medlemmer fra en jeg-tilnærming til en vi-tilnærming (2006, s 302).



**Figur 8:** Salas figur av forholdet mellom «Big five» og de tre koordinerende mekanismene (Salas, 2005, s 571).

Salas og hans kolleger peker også på at det er tre mekanismer som arbeider sammen med disse fem komponentene. Sammen gir de resultatet av teamarbeidet. Den første mekanismen er «*felles mentale modeller*». Mentale modeller er behandlet i underkapittelet situasjonsbevissthet. Det handler altså om mekanismer for lik tolkning av situasjon og handling. Teamutvikling bidrar ifølge Eid & Johnsen med å utvikle felles mentale modeller hos teammedlemmene. Viktige tema vil da være informasjonsutveksling i team, kommunikasjonsprosedyrer, støtteadferd, teamlederskap og initiativ (Eid & Johnsen, 2006, s 312). *Sluttet-sirkel kommunikasjon* innebærer at *senderen initierer en beskjed, mottageren mottar meldingen, tolker den, anerkjenner at den er mottatt og til slutt at senderen følger opp for å verifisere at meldingen man mente å sende er mottatt* (MCIntyre & Salas, 1995 etter Salas m. fl., 2005, s 568). Når miljøet blir mer komplekst, for eksempel i nødsituasjoner, blir kommunikasjon spesielt viktig. Dette da det i tillegg til å dele etterlengtet informasjon sørger for en oppdatering av teamets felles mentale modeller (Salas et al. 1997 etter Salas m. fl., 2005, s 567). Mangelfull kommunikasjon har åpnet døren til mange kriser. Grete Myhre viser for eksempel til gjennomgang av årsaksfaktoren for mange større flyulykker. Her fant man manglende evne til å kommunisere sine intensjoner som en feil i de fleste tilfellene. Gjennomgang av taleregistratorene etter ulykkene viste uklarheter i meldinger, misforståelser, og gal bruk av ord og uttrykk (Grete Myhre, kapittel 13 «Operativ psykologi», Eid & Johnsen,

2006, s 232). Tilbakemeldinger peker Johnsen & Eid på som et kritisk punkt ved teamarbeid. Dette er grunnlaget for læring i team. For at tilbakemeldinger skal fungere er man igjen avhengig av at det i teamet er et tillitsfullt klima for vurdering av andre (2006, s 306).

*Gjensidig tillit* er den siste mekanismen. Cooper & Sawaf (1996) påpeker at uten nok tillit vil man få en energilekkasje fordi man begynner å beskytte seg selv og å sjekke og inspisere hverandre (Etter Salas m. fl., 2005, s 568). *Tillit behøves i team fordi når teammedlemmene arbeider gjensidig avhengig av hverandre, må de være villige til å akseptere en viss grad av risiko ved å stole på hverandre for å møte tidsfrister, bidra til teamets oppgaver og å samarbeide uten undergravende hensikter* (Salas m. fl., 2005, s 569). Johnsen & Eid forklarer at situasjoner med ekstremt stress kan skape problemer for teammedlemmene.

Tilbaketrekking, unnluring og aggresjon kan oppstå. Dette vil påvirke teamarbeidet, noe som igjen gjør at beslutninger blir fattet på mangelfullt grunnlag. Forskerne påpeker at team med dårlig samhold er spesielt sårbare for denne typen feilkilder (Johnsen & Eid, 2006, s 309).

Nyhus beskriver teamsamhold som «en opplevd følelse av emosjonelle bånd mellom teammedlemmer og en følelse av solidaritet innad i gruppen» (Etter Eid & Johnsen, 2006, s 132). Gerry Larsson påpeker i boken «operativ psykologi» at tillit mellom lederen og teamet er et tema som går igjen i svarene på spørsmål om hva som kjennetegner fremgangsrikt lederskap under stress. Larsson konkluderer med at tillit ser ut til å være sentralt for operativt lederskap (Eid & Johnsen, 2006, s 293-295).

## Oppsummering

I første underkapittel ble krisebegrepet forklart. «Skarpe oppdrag» i politiet ble plassert under krisebegrepet og definert som *en situasjon hvor bevæpnet politi håndterer en trussel mot samfunnets verdier under tidspress og usikkerhet og hvor det er nødvendig å foreta kritiske beslutninger*. Jeg slo fast at bevæpningen som regel finner sted for å verne om liv og helse.

Jeg har forklart begrepet situasjonsbevissthet i relasjon til team og beslutningstaking. Jeg har deretter forklart hvordan gjenkjennelsesbasert beslutningstaking er typisk for kriser og hvordan situasjonsbevisstheten er kjernen av en god beslutning. Til slutt er det forklart hva teamarbeid er, sentrale komponenter av teamarbeidet og hvordan en god beslutning er avhengig av flere av de samme momentene som et godt teamarbeid. Når vi snakker mer spesifikt om en beslutning som springer ut av et team blir ikke beslutningen bedre en situasjonsbevisstheten teamet har klart å legge til grunn.

## 4 Metode

«Veien til målet» er den opprinnelige greske betydningen av ordet metode

- Kvale & Brinkmann, «Det kvalitative forskningsintervju», 2015

Oppgaven til forskningsmetoden er å gjøre rede for hvilke mulige svakheter som er knyttet til resultatene av en konkret undersøkelse. I dette kapittelet vil jeg derfor gjennomgå arbeidsformen og metoden som er benyttet i denne oppgaven. Jeg vil først forklare mine valg av design og strategi, datakilder og informanter i relasjon til eksisterende teori om metode. Til slutt vil jeg si noe om mine oppfatninger rundt oppgavens reliabilitet, validitet, etiske hensyn og sterke og svake sider ved mitt forskningsprosjekt.

### 4.1 Forskningsdesign

*Et forskningsdesign kan forklares som planen, strukturen og strategien for undersøkelsen som man lager for å få svaret på forskningsspørsmålet og for å kontrollere variabler* (Kerlinger & Pedhazur, 1973). Planlegging med støtte i metode-teori for å utarbeide et passende forskningsdesign ble en større del av denne oppgaven en jeg hadde regnet med da jeg tok ut oppgaven. Det endelige designet kan beskrives som eksplorativt da jeg har utforsket en problemstilling vi vet lite om (Jacobsen, 2005, s67) samtidig som intervjuene har vært åpne og fulgt opp de intervjuedes svar (Kvale & Brinkmann, 2015, s 141).

#### 4.1.1 Tema og problemstilling

*Forskningsdesign kan ikke ferdigstilles på forhånd. Det må få muligheten til å utvikles, tilpasses og utfolde seg* (Lincoln & Guba,1985). Dette blant annet fordi fokuset i studien ofte endres, fordi ny relevant teori blir kjent og fordi det er åpent hva som kommer ut av datainnsamlingen. Også denne oppgaven har gjennomgått en større utvikling. Det startet som et prosjekt og en tanke om å se på mer overordnede problemstillinger vedrørende UEH. Ved hjelp av veileder ved UIS ble temaet brutt ned og en mer håndterbar problemstilling kom etter hvert for dagen. Problemstillingen for oppgaven har med mindre endringer blitt stående gjennom forskningsprosjektet. Forskningsspørsmålene har vært gjenstand for revideringer, hovedsakelig som følge av funnene i intervjuene.

#### 4.1.2 Forskningsstrategi

Blaikie forklarer forskningsstrategi som *strategien som velges for å svare på forskningsspørsmålet* (2010,s 42). I dette underkapittelet forklares altså hvordan temaet blir studert. Min forskningsstrategi ligger nærmest det Danmark beskriver som abduktiv (1997)



siden jeg har tatt *utgangspunkt* i teori slik et deduktivt forskningsdesign gjør (Jacobsen, 2005, s 28-29) men allikevel har latt informantenes uttalelser styre forskningen videre lik et induktivt forskningsdesign (Jacobsen, 2005, s 28-29).

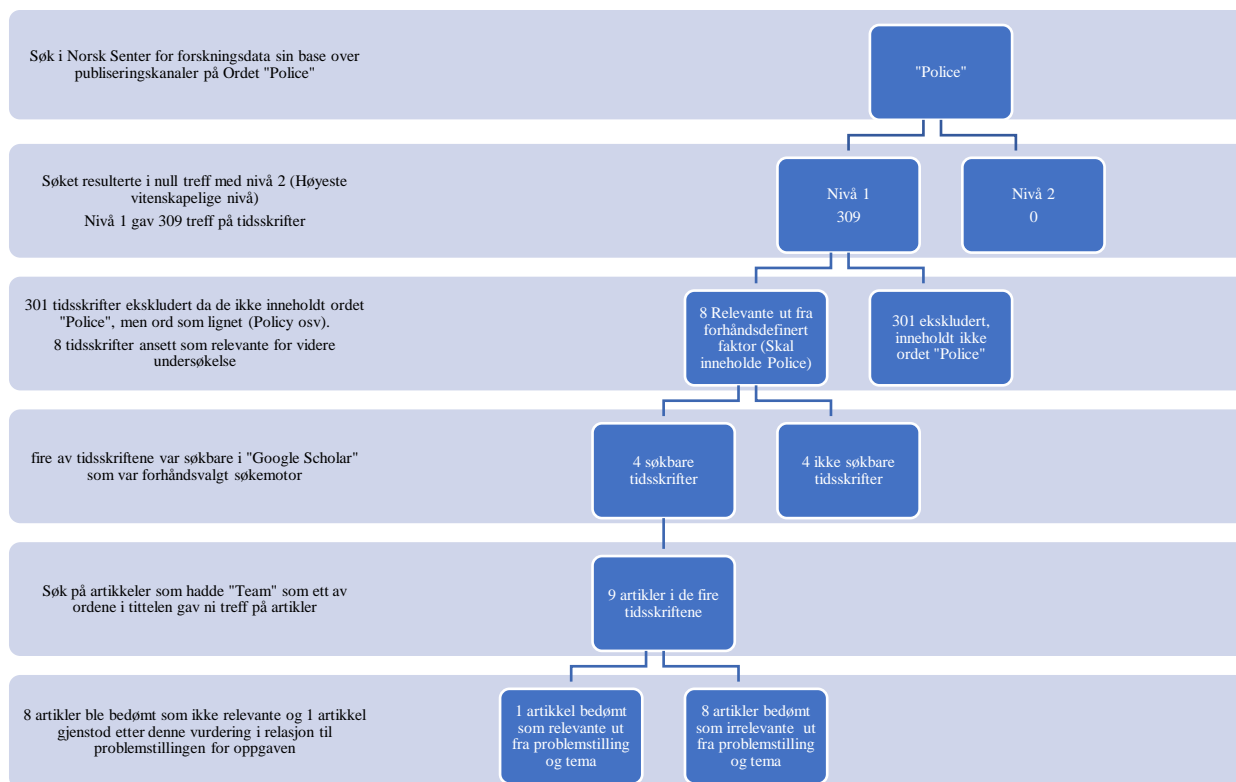
## 4.2 Datakilder

I undersøkelsen benytter jeg meg av ulike former for datainnsamling. *Kildegransking av data samlet inn av andre og med andre formål er sekundærdata* (Jacobsen, 2006, s 124). Det er gjennom dokumentstudier hentet inn noe sekundærdata i form av dokumenter som forteller noe om blant annet formålet med UEH, dette presenteres i kapittel 2. I innsamlingen av disse dataene er kun åpne kilder benyttet. Dataene som er hentet inn i undersøkelsen er videre det Jacobsen kaller *primærdata*, data som er samlet inn av meg med tanke på nettopp min problemstilling (2006, s 124). Dette er både det vi kaller kvantitative data som presenteres med tall og kvalitative data som presenteres med ord (Jacobsen 2006, s 124). I hovedsak handler det om kvalitativ metode og åpne individuelle intervjuer gjennomført av meg med henblikk på dette forskningsprosjektet. Dette er supplert med data fra et kortfattet spørreskjema som er analysert kvalitativt.

### 4.2.1 Sekundærdata

Sekundærdataene som er benyttet i denne oppgaven er i hovedsak data fra lovverk, instruksjoner og andre dokumenter som forteller noe om politiets oppgaver og organisering. Disse er presentert i kapittel 2 for å gi lesere uten innsikt i politiets organisering anledning til å få et overblikk før gjennomgang av resten av dokumentet.

Det er også gjennomført dokumentstudier for å finne frem til tidligere forskning. Jeg vil her presentere hvordan jeg gikk frem for å finne tidligere gjennomført forskning som var relevant for problemstillingen. Det forhåndsplanlagte søket ble startet hos Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) som blant annet har som oppgave å formidle og tilrettelegge data for forskningsmiljøer. Det ble der søkt etter tidsskrifter med ordet «Police». Søket resulterte i null treff med nivå 2 (Høyeste vitenskapelige nivå) og 309 treff på tidsskrifter med nivå 1 gradering. Av disse ble alle unntatt åtte ekskludert fordi de ikke inneholdt ordet «Police», men ord som lignet (policy osv). Fire av disse tidsskriftene var søkbare i Google Scholar som var den på forhånd valgte søkemotoren. I disse fire tidsskriftene ble det søkt etter artikler som hadde ordet «Team» som ett av ordene i tittelen. Resultatet ble ni artikler hvorav én ble ansett relevant ut fra problemstilling og tema.



**Figur 9:** Viser fremgangsmåte for søk etter tidligere forskning i Google Scholar.

Som følge av et begrenset antall funn i det forhåndsplanlagte søket gjennomførte jeg et ytterligere søk. Dette ble gjort i databasen «Oria» hos biblioteket ved UIS. Det ble søkt etter artikler som inneholdt ordene «Team» og «Police» i tittelen. Av 128 treff ble 120 selektert vekk som følge av at de omhandlet andre tema en det som var relevant for oppgaven. Svært mange av disse omhandlet «Crisis Intervention Team» som er et begrep brukt i statene på en politistyrke rettet mot arbeid med psykisk syke. Av de åtte gjenstående ble fem sett på for en videre evaluering. To av de andre artiklene hadde allerede blitt vurdert i det første søket og den siste var ikke lenger tilgjengelig. En ytterligere artikkel funnet i dette søket ble ansett relevant for temaet i denne oppgaven (*Barriers and facilitators to implementing an urban co-responding police-mental health team*).

Søkene gav altså få forskningsartikler på dette området. Det er det derfor også tatt med noe tidligere forskning presentert ved risikostyring og sikkerhetsledelse ved UIS. Dette er anerkjente artikler og avhandlinger som må anses som relevante for temaet som behandles i denne oppgaven. Kleins forskning på Naturalistic Decision Making (1989), Salas (2005) sin forskning rundt teamets innvirkning på beslutningstaking og Endsley (1997) sin forskning på situasjonsbevissthet står sentralt. Espevik (2006) sin artikkel om kjennskap til team-

medlemmer er også svært relevant for denne studien på samme måte som Weick (1993) sin artikkel om manglende gruppe og ledelsesstruktur i «Mann Gulch».

#### 4.2.2 Kvalitative intervjuer

Kvale & Brinkmann beskriver det *kvalitative forskningsintervju* som *et forsøk på å forstå verden fra intervjupersonens side*. Å få frem betydningen av folks erfaringer og å avdekke deres opplevelse av verden, forut for vitenskapelige forklaringer, er et mål (2015, s 20). I denne oppgaven gjøres dette blant annet gjennom intervjuer med noen av de mest erfarne politimenn og kvinner vi har i Norge. Innsatslederne i Oslo politidistrikt har alle svært lang erfaring fra yrket. Sammen leder de daglig oppdrag med betydning for menneskers liv og helse. Kunnskapen til den enkelte av disse bygger på erfaring fra tusenvis av oppdrag. Informantene fra Utrykningsenheten sitter også med svært mye erfaring. Man utnytter i dag denne erfaringen for å bygge solid teori for videre beredskapsarbeid også ved å gjøre andre undersøkelser.

Intervjuspørsmålene er formulert med bakgrunn i teori om gruppepsykologi, beslutningspsykologi og med tanke på en åpen forskningsstrategi. Hensikten er å se hvordan data fra empirien (intervjuene) samsvarer med teorien innen disse fagfeltene.

#### 4.2.3 Spørreundersøkelse

I forbindelse med de kvalitative intervjuene ble det også gjennomført en mindre spørreundersøkelse. Hensikten med denne er å undersøke omfanget av fenomenene som er avdekket i intervjuene og understøtte analysen for å vise helheten. Undersøkelsen ble gjennomført ved at deltagerne ved avslutningen av intervjuet fylte ut et avkrysningskjema. Spørreskjemaet er vedlagt oppgaven.

#### 4.2.4 Valg av informanter

Andersen (2006) beskriver en *nøkkelinformant* som *en person som antas å ha særlig god oversikt over og innsikt i et spørsmål forskeren ønsker å få belyst*. Nøkkelinformantene for denne undersøkelsen er altså innsatsledere fra Oslo politidistrikt og teamledere og mannskaper ved utrykningsenheten i Oslo politidistrikt. Min opprinnelige plan for denne undersøkelsen var å intervju innsatsledere og operasjonsledere ved Oslo politidistrikt i en undersøkelse som i større grad så avdelingen som undersøkes utenfra. Etter innspill fra veileder ble denne planen revidert, og operasjonslederne ble byttet ut med mannskaper fra enheten som faktisk er i fokus for undersøkelsen. Slik undersøkelsen ble fikk jeg en balanse

mellom innsikt utenfra gjennom innsatslederne som er nærmeste overordnede operative ledelse samtidig som jeg fikk direkte kunnskap og erfaringer fra mannskapene selv.

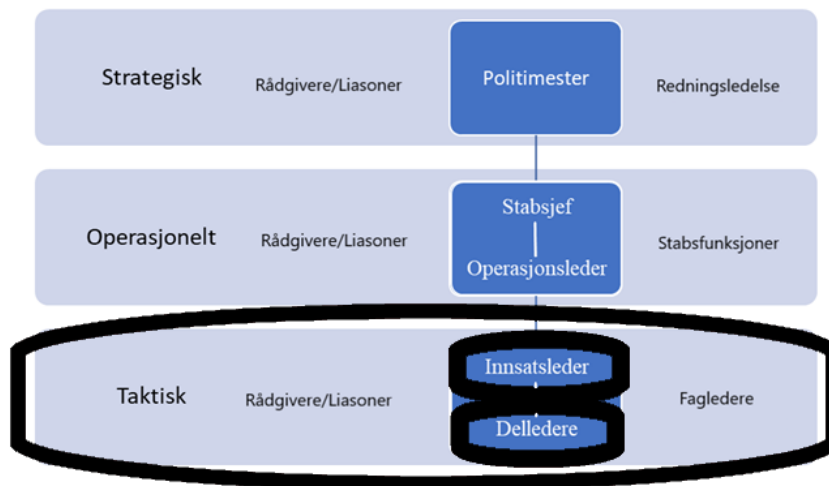
Kvale & Brinkmann påpeker at man ofte kan ende med for få eller for mange intervjuobjekter. Resultatet av for få blir gjerne at man ikke klarer å generalisere og å teste hypoteser. På den andre siden vil analysen av intervjuene lide av for mange informanter (2015, s 148). Det niende planlagte intervjuet ble skrinlagt som følge av denne vurderingen og det faktum at informasjonen som fremkom i intervjuene stort sett hadde fremkommet tidligere. Med bakgrunn i den relativt beskjedne størrelsen på miljøene intervjuobjektene kommer fra og tiden til rådighet for undersøkelsen har jeg altså valgt å intervju totalt åtte intervjuobjekter. Av disse er tre tilsatt som innsatsleder ved Oslo politidistrikt og fem ved UEH-avdelingen i Oslo. Dette er tilstrekkelig for å svare på spørsmålet i undersøkelsen. I utgangspunktet var planen å kun intervju teamledere, men dette ble endret fordi teamlederne trolig har et annet utgangspunkt for sitt syn på temaet siden de i større grad har hatt ansvar for å «forme» det enkelte team. Det ville dermed vært naturlig å forsøke å fremstille teamet (og slik seg selv) så positivt som mulig.

I tabellen under gis det en oversikt over informantene. Grunnet anonymisering er kategoriseringen lite beskrivende av informantene.

Stilling	Erfaring	Omtales i oppgaven som
Innsatsleder, Oslo politidistrikt	Mer enn 15 års erfaring fra Operativ Polititjeneste	<b>Innsatsleder 1</b>
Innsatsleder, Oslo politidistrikt	Mer enn 15 års erfaring fra Operativ Polititjeneste	<b>Innsatsleder 2</b>
Innsatsleder, Oslo politidistrikt	Mer enn 15 års erfaring fra Operativ Polititjeneste	<b>Innsatsleder 3</b>
Teamleder, UEH-avdelingen	Mer enn 7 års erfaring fra Operativ Polititjeneste	<b>Teamleder 1</b>
Teamleder, UEH-avdelingen	Mer enn 7 års erfaring fra Operativ Polititjeneste	<b>Teamleder 2</b>
Teamleder, UEH-avdelingen	Mer enn 7 års erfaring fra Operativ Polititjeneste	<b>Teamleder 3</b>
Teammedlem, UEH-avdelingen	Mer enn 5 års erfaring fra Operativ Polititjeneste	<b>Teammedlem 1</b>
Teammedlem, UEH-avdelingen	Mer enn 5 års erfaring fra Operativ Polititjeneste	<b>Teammedlem 2</b>

**Tabell 1:** Oversikt over valg av informanter

Figuren under viser plassering av informantene i linjeledelsen for politiet. Teamlederne vil her være delledere og mannskapene vil sortere under disse.



**Figur 10:** Viser plasseringen til informantene på taktisk nivå i kartet for linjeledelse i politiet

#### 4.2.5 Gjennomføring av intervju og reliabilitet

Jacobsen forklarer at en undersøkelse bør tilfredsstille to krav hva angår metoden for å fremskaffe empirien. Det første han viser til er at *empirien må være pålitelig og troverdig (reliabel)*. *Reliabilitet handler om at undersøkelsen må være til å stole på. Den må være gjennomført på en troverdig måte og vekke tillit* (2005, s19). Jeg vil i dette underkapittelet si noe om de mest sentrale forholdene som har påvirket reliabiliteten til primærdataene i denne undersøkelsen.

I et forskningsintervju er temaet på forhånd gitt av intervjueren (Kvale & Brinkmann 2015, s 23). Intervjupersonene blir allerede før intervjuet satt inn i temaet for intervjuet gjennom tilsendt problemstilling og intervjuguide. Intervjuguiden ble sendt ut fordi det ble forespurt av første informant. Informanten forklarte i ettertid at det var til god hjelp for å forstå hvor mye i dybden man ønsket å gå innen det enkelte tema.

Intervjuguiden som er vedlagt har vært et verktøy for intervjuer. Det er mer å anse som en huskeliste for intervjuer enn en statisk ramme for hvordan intervjuet skulle gjennomføres. Intervjuguiden gir trolig et feil inntrykk av hvordan intervjuene har vært gjennomført. Intervjuene har vært langt mer åpne. For eksempel har informanter besvart opp til 6-7 av spørsmålene gjennom sitt svar på det første åpne spørsmålet. Det har i alle intervjuer vært et mål at det er informantenes egne fortellinger og forklaringer som skal styre intervjuet. Dette istedenfor å presse informantenes svar inn i en form etter teorien.

Undersøkelseeffekten påpeker Jacobsen (2005, s 131) som et annet problem ved kvalitative undersøkelser. Det handler om intervjuers påvirkning på informanten. Undersøkelseeffekten har jeg søkt å minimere nettopp gjennom åpne intervjuer styrt av informanten. Kvale & Brinkmann påpeker også at intervjuobjektet ofte er underlegent forskeren og at dette kan påvirke svarene som blir gitt (2015, s 52). Informantene fra innsatsledelse i denne undersøkelsen er derimot i en overordnet posisjon for undertegnede selv om de er kolleger. Dette sammen med at de er godt vant med å ta valg og å stå for sine meninger gjør at dette trolig i mindre grad gjør seg gjeldende. Kvale & Brinkmann påpeker også at ved intervju av eksperter eller personer som vanligvis har stor makt kan det asymmetriske maktforholdet utjevnes (2015, s 175). Dette kan med andre ord sies å gjelde for innsatslederne og trolig også i stor grad for teamlederne ved UEH. I denne oppgaven forskes det på egen organisasjon. Det betyr at alle informantene til en viss grad kjenner til meg som kollega, og nå som intervjuer. Dette gjelder i større grad for informantene fra utrykningsenheten, men også for informantene fra innsatsledelse. Av den grunn er alle informantene fra UEH valgt ut med tanke på å minimere undersøkelseeffekter. Jeg har forsøkt å vektlegge to ting valget av informanter. For det første har jeg valgt ut respondenter med så stor avstand fra intervjuer som mulig. Det er altså valgt ut intervjuobjekter jeg ikke har personlige relasjoner til, og som jeg har hatt minst mulig kontakt med profesjonelt. Som et bilde på denne avstanden som passer denne oppgaven har jeg aldri vært på samme «team» som noen av respondentene i noen setting. Det andre aspektet jeg har søkt å vektlegge er informanter som ikke er underlegne intervjueren erfaringsmessig. Det har i liten grad påvirket undersøkelsen og utvalget av informanter. Det bør nevnes at i ett av intervjuene fikk intervjueren en følelse av at det kunne være vanskelig for informanten å svare på de kritiske spørsmålene som ble stilt. Dette som følge av personlige relasjoner mellom intervjuer og teammedlemmer av informanten. Etter intervjuet vurderte jeg dette aspektet for de andre intervjuobjektene og kom frem til at det trolig ikke hadde vært et problem i de tidligere intervjuene.

Under utvelgelsen av informanter er dette også forsøkt gjort med en systematikk som har søkt å gi et relevant og bredt utvalg fra seksjonene de kommer fra. Jeg har søkt informanter med god innsikt som totalt sett gir svar som ikke er påvirket av om informantene for eksempel er menn eller kvinner eller om de hører til en viss «subkultur» innen sin organisasjon. Variasjon innen ansiennitet og erfaring har måttet vike for aspektet med maktforhold mellom intervjuer og informant som er nevnt i forrige avsnitt.

Intervjuene ble gjort over en periode på fire uker. Transkriberingene ble gjort etter hvert intervju. Dette gjorde at jeg tilpasset intervjuguiden med mindre justeringer underveis. Det førte til at jeg kunne fange opp hvilke temaer som ikke ble belyst i intervjuet og jeg kunne lage en plan for å følge opp dette bedre i neste intervju. Det gav også en god anledning til å holde øye med egen rolle i intervjuet og påvirkning på informanten.

Rekkefølgen på intervjuene ville ha blitt endret dersom denne undersøkelsen ble gjort på ny. Informantene fra innsatsledelse ble intervjuet til slutt. Bak denne vurderingen lå en tanke om at man kunne spørre ut innsatslederne om svarene fra de øvrige informantene. Det ble også gjort, men det ble da ingen mulighet til å spørre ut informantene om tema innsatslederne anså som viktige. Ved en ny gjennomføring ville derfor første runde av intervjuer ha vært fordelt på alle tre informantgrupper med en påfølgende evaluering av tema og spørsmål.

### 4.3 Validitet

Jacobsens andre krav til metoden for å fremskaffe empirien er at den bør være gyldig og relevant (valid). *Validitet dreier seg om at vi faktisk måler det vi ønsker å måle, at det vi måler oppfattes som relevant og at det vi måler hos noen få gjelder for alle* (2005, s 19). Salas er mannen bak mye av teorien om team som blir presentert i denne oppgaven. Han påpeker at for å vurdere og for å forstå team-ytelse er det viktig med en form for undersøkelse som ser teamet over flere situasjoner og over lengre tid (2005, s 587). I så måte kan kombinasjonen av denne teorien og dybdeintervjuer forhåpentligvis gi oss et godt svar på problemstillingen. Validitet var også grunnlaget for å gjennomføre en spørreundersøkelse i forbindelse med intervjuene. Denne gav en bedre mulighet til å se helheten.

Planen for denne undersøkelsen var i utgangspunktet å gjennomføre en bred undersøkelse i flere norske storbyer. Dette for å kunne finne erfaringer som kunne generaliseres for mer ekstern validitet og overførbarhet. Dette er det som kalles en ekstensiv undersøkelse (Jacobsen, 2005, s 85). Dette ble heldigvis skrinlagt etter råd fra veileder om at det ville bli for tidkrevende. Dette fører også til at dette blir en mer intensiv undersøkelse. En intensiv undersøkelse beskriver Jacobsen som en undersøkelse som går mer i dybden og har den styrken at den får frem relevante data (2005, s 85). Selv om det også er funn med ekstern validitet i denne undersøkelsen, ville den opprinnelige planen ha resultert i større grad av dette. Undersøkelsens endelige form fører på den andre siden til mer lokal validitet hos denne og sammenlignbare organisasjoner. Validiteten har også blitt påvirket av det tidligere omtalte

valget av informanter. Denne problemstillingen kunne ikke ha blitt besvart på et valid vis uten å gjøre undersøkelser blant mannskapene ved UEH.

#### 4.4 Forsker i egen organisasjon

Forskeren i dette tilfellet gjør undersøkelser rundt sin egen arbeidsplass. Jeg er politimann og for tiden er tilsatt ved avdelingen jeg undersøker. Dette er en problemstilling i skjæringspunktet mellom validiteten og reliabiliteten ved undersøkelsen på en side og etiske hensyn på en annen side.

Et potensielt problem ved å forske på egen arbeidsplass er arbeidsgivers «makt» over meg som forsker. Jacobsen (2005, s 54) presiserer at i så måte er åpenhet et viktig verktøy dersom andre skal vurdere forskningen som er gjort. Jeg anser ikke maktbalansen som et problem fordi jeg oppfatter det slik at min ledelse ønsker nettopp slik «åpenhet». Dette ønsket om åpenhet er skriftlig dokumentert fra ledelsen ved seksjonen og det er oppfattet som oppriktig. Hadde ikke det vært min oppfattelse ville ikke denne problemstillingen og dette forskningsdesignet blitt valgt.

Når det gjelder spørsmålet om denne undersøkelsen burde vært gjennomført siden jeg er «tett på» tema og organisasjonen det forskes på har jeg også følt på usikkerhet. Etter å ha arbeidet med innhenting av tidligere forskning endte jeg derimot opp med en tanke om at mer slik forskning burde gjennomføres. Det er et tankekors at ved søk på «Police» og «Team» i forskningsdatabaser og politi-tidsskrifter sitter man nesten utelukkende igjen med forskning i skjæringspunktet mellom politi og helsevesen. Dette gir om ikke annet en indikasjon på at helsesektoren er bedre til å jobbe forsknings- og kunnskapsbasert enn justissektoren. Ideelt sett burde selvfølgelig slike undersøkelser gjennomføres av utenforstående. For at så spesifikke fagområder og problemstillinger det er snakk om i slike forskningsprosjekter skal bli gjennomført er min hypotese allikevel at man i stor grad må basere seg på forskning gjennomført av «egne». I dag er man rett og slett avhengig av tilgangen egne har for å gjennomføre slik forskning. Faktum er at utenforstående både mangler interesse for mange viktige tema og tilgang til politiets arena. Når interessen skapes og tilgangen gis er det som regel etter en alvorlig hendelse som terrorangrepene 22. Juli 2011 eller mot Al-Noor moskeen i 2019. Et ensidig fokus på slike undersøkelser legger til rette for et større fokus på den forrige krisen på bekostning av den neste.

Åpenheten er også viktig for å være klar over hvilke forkunnskaper og fordommer forskeren i dette tilfellet sitter med. Når det gjelder fordommene i denne oppgaven har de helt klart vært



til stede. Noe annet er nær sagt utenkelig med et tema man lever tett på, interesserer seg for og har innblikk i fra før. Allikevel har det ikke vært fordommer ut over en tanke om at teamarbeidet generelt sett har hatt positive fortegn også i denne sammenhengen. Jeg har hatt fokus på å vedlikeholde et kritisk blikk og en distanse til egne fordommer i arbeidet med oppgaven. Det er informantenes data og ikke egne oppfatninger som presenteres.

#### 4.5 Datareduksjon og analyse

Det siste kjerneelementet i et forskningsdesign er datareduksjon og analyse. *Datareduksjonen handler om å redusere kompleksiteten* (Jacobsen, 2006). *Analysens består av en beskrivelse, systematisering og sammenbinding* (Jacobsen, 2006). I kvalitativ analyse kan det være vanskelig å skille mellom datareduksjon og analyse, og i mange tilfeller vil disse to elementene overlape (Blaikie, 2010). I mitt forskningsprosjekt var også dette tilfellet og startpunktet for både datareduksjonen og analysen var transkriberingen. Transkriberingen ble skrevet som et resyme og de mest relevante sitatene ble nedtegnet ordrett. Under transkriberingen ble respondentenes svar kategorisert etter gjenkjennbare mønstre fra denne oppgavens teorikapittel. Slik ble det også synlig hvilke tema det var nødvendig å rette de senere intervjuene mot.

En del av den innsamlede empirien er ikke tatt med i den endelige oppgaven. Dette er gjort for at oppgaven konkret skal svare på problemstillingen og for at oppgaven skal passe rammene som er gitt fra universitetet. Analysen har vært en langvarig prosess som har foregått i flere omganger. Det har vært viktig for meg å analysere og presentere både den enkeltes meninger og helheten på en riktig måte, såkalt hermeneutisk metode (Jacobsen, 2006). Sitater er brukt aktivt sammen med respondentenes svar på spørreundersøkelsen for å klare dette.

#### 4.6 Etiske hensyn

*Etikk kommer av det greske ordet ethos som betyr karakter* (Kvale & Brinkmann, 2015, s 94). Utgangspunktet for forskningsetikken i dag er tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forskeren og dem det forskes på: informert samtykke, krav om privatliv/konfidensialitet og krav om å bli korrekt gjengitt (Jacobsen 2005, s 45).

Jeg har gjennom hele prosjektet hatt en åpenhet rundt hva som undersøkes og hvordan. En undersøkelse som dette innebærer både mulige risikoer og fordeler. Disse har jeg søkt å formidle for overordnet ledelse som har godkjent prosjektet og til intervjuobjektene. Frivillig deltagelse er også avklart gjennom informasjonsskriv til deltagerne og mulighet til å se

intervjuguide (se vedlegg). Informasjonsskrivet er utformet etter Norsk senter for forskningsdata sin mal.

Kravet om konfidensialitet er tatt opp med intervjuobjektene og nevnt i informasjonsskriv. Dette handler i hovedsak om å ikke bli sitert på noe man kan bli gjenkjent på som man ikke ønsker. Dette er informert om i informasjonsskriv hvor det også fremkommer at man har mulighet til gjennomlesning dersom man ønsker dette. Data som avslører den enkelte deltager er anonymiser.

Lydopptager ble benyttet under intervjuene da dette er en kjent arbeidsmetode. Dette sikrer god flyt i intervjuet når det er gjennomført på en korrekt måte. Det er også et godt verktøy for å verifisere at intervjuobjektet blir korrekt gjengitt både i forhold til sitater og konteksten dette er sagt i. Intervjuene er transkribert samme dag som de er gjennomført av samme årsak.

Lydopptakene er slettet nå som undersøkelsen er ferdigstilt.

Det er gjort etiske avveininger gjennom hele oppgaven fra utforming av problemstilling til konklusjonen i oppgaven med tanke på informasjonssikkerhet. Dette for ikke å avsløre informasjon som er begrenset ved lov eller som er egnet til å misbrukes av noen som ønsker å utføre noe kriminelt. Dette til tross for at slike opplysninger trolig ville gjort oppgaven mer interessant for et bredere publikum. For eksempel for fagmiljøer som ikke har innsikt i politiets organisering og virkemåte fra før. Dette temaet ble mer avgjørende for gjennomføringen av denne oppgaven en jeg hadde sett for meg. Det holdt sågar på å velte hele arbeidet rett før datainnsamlingen skulle gjennomføres. Taushetsplikten etter politiregisterloven er strengt regulert for politiet og den gjelder i denne undersøkelsen for forsker og respondenter. Spørsmålet ble til slutt avklart med Politidirektoratet ved at informantene informeres gjennom informasjonsskrivet om at taushetsplikten er gjeldende både for meg som forsker og for informanten, samt at taushetsbelagt informasjon ikke blir etterspurt. For datainnsamlingen og gjennomføringen av intervjuene fikk ikke dette noen påvirkning da det hele tiden har vært gruppeprosessene som har vært interessant i dette prosjektet og ikke enkeltsaker, taktikker eller andre metoder politiet benytter seg av i sin oppdragsløsning.

#### 4.7 Styrker og svakheter ved undersøkelsen

Min forforståelse og nærhet til organisasjonen som undersøkes er behandlet over. Det vil uavhengig av mine valg og utredninger stå som en av de største svakhetene ved denne undersøkelsen. Dette sammen med en problemstilling som legger til rette for positive funn

kan føre til at oppgaven oppfattes som en tendensiøs fremstilling. I den sammenheng er det viktig at leseren ser at de positive funnene som identifiseres trolig vil være til stede også dersom andre skulle omorganisere seg på samme måte. Det påpekes for eksempel fra en informant at han opplevde samme dynamikk ved et tidligere tjenestested med IP4 mannskaper fordi lederen organiserte de i en lignende struktur.

Teorien har påvirket funnene i denne undersøkelsen. Det kom frem gjennom intervjuer med informantene fra innsatsledelse i Oslo politidistrikt at man har oppfattet forskjeller i situasjonsbevissthet blant teamene. Enkelte heller ifølge informantene litt mer mot det alvorlige en resten av massen fra UEH og Politidistriktet for øvrig. Hadde teori om svikt i samarbeid vært en større del av grunnlaget for oppgaven ville slike prosesser ha blitt lett spesifikt etter. Det ville da også ha vært et moment de andre informantene hadde blitt forespurt, noe jeg i ettertid ser at burde ha vært gjort. Selv om intervjuene har vært åpne må jeg altså erkjenne at jeg som intervjuer gjennom fastsettelsen av temaet for undersøkelsen har pekt ut en tydelig retning for informantenes svar.

Den største styrken ved denne undersøkelsen er intervjuenes åpenhet. Det har ført til at dataene informantene har gitt i alle fall før fortolkning og analyse har vært lite påvirket av intervjuer.

Jeg er også svært fornøyd med informantene som har bidratt. For å svare på nettopp denne problemstillingen i et prosjekt i denne størrelsesordenen kan jeg ikke se at man kunne hatt et bedre utvalg. Informantene har jeg selv valgt ut uten påvirkning fra andre. Rekkefølgen på intervjuene er allikevel allerede nevnt som en svakhet som må tilskrives uerfarenhet som forsker.

## 5 Empiri

I dette kapittelet skal vi se på funn fra intervjuene. Funnene fra dokumentstudiet presentert i kapittel 2 må sees i sammenheng med dette kapitlet. Funnene fra intervjuene er for det første tematisk delt opp etter temaene fra forskningsspørsmålene. Intervjufunnene er videre delt opp etter informantgruppe. Det legges frem resultater fra et avkrysnings skjema sammen med det enkelte tema. Dette presenteres samlet for mannskapene som er tilsatt ved «E» enheten og for de tre intervjuede innsatslederne. Som du allerede har sett i arbeidet med teori-kapittelet overlapper tematikken på flere områder. Kapittelet må derfor sees som en helhet da et svar fra en informant kan belyse mange forskjellige momenter. Funnene som her blir presentert drøftes i kapittel 6, for videre å kunne besvare problemstillingen; *”Hvordan påvirker organiseringen i team UEH-mannskapenes evne til å løse skarpe oppdrag”?*

### 5.1 Teamarbeid i skarpe oppdrag

Det er som tidligere nevnt gjennomført en undersøkelse med et avkrysnings skjema blant informantene. I headingen på skjemaet står følgende:

*«Svarene på kategoriene under er nummerert fra 0 til 10. 0 vil si at det på området var betraktelig bedre før organisering i team ved egen enhet. 5 vil si at det ikke er noen endring. 10 vil si at man innenfor den spesifikke egenskapen gjør det betraktelig bedre i dag en da UEH-mannskapene var plassert ved GDE».*

I tillegg er det presisert i skjemaet til innsatslederne at dersom man ikke har noen formening om status på det enkelte område lar man det stå ubesvart.

Innsatsledernes kommentarer er inkludert i presentasjonen av det første underkapittelet for å presentere temaet sammenhengende. Når det gjelder opplevelsen av prosessene i oppdragsløsningen er de for øvrig presentert i separate underkapitler.

#### 5.1.1 Utviklingen av teamarbeidet gjennom ett år som egen avdeling

Relevant for problemstillingen er spørsmålet om når eventuelle positive eller negative effekter ved å arbeide i team har inntruffet. Dette temaet er allikevel stort nok til å være basis for et eget forskningsprosjekt og det er derfor avgrenset til en indikasjon gitt gjennom svar i avkrysnings skjema og de kvalitative intervjuene.

#### Tidligere organisering

Før utviklingen av teamarbeidet i ny organisering presenteres vil jeg kort redegjøre for informantenes tanker rundt effekten av tidligere organisering.

Teamleder 1 viser til at man var seksjonert i team også før opprettelsen av avdelingen, men at dette *bare var på papiret*. Teamlederen forklarer at man tidligere kun fikk økte ferdigheter som enkeltmann ved å være i UEH. Teamleder 2 viser til det samme og forklarer at man nå får dyrket en profesjonell innstilling. Teamleder 3 forklarer at til tross for en organisering som er bedre trener man fortsatt på samme vis som øvrige IP3 mannskaper og slik man gjorde før. Teamlederen mener man derfor ikke tar ut det potensialet man har i dag.

Teammedlemmene forklarer at man i ny organisering i mye større grad har fått mulighet til å utvikle samarbeidet i teamet.

Innsatsleder 2 forklarer at etter UEH-avdelingen ble opprettet fikk man *et gripbart instrument som jobber sammen og som trener sammen*. Innsatslederen forklarer videre at *UEH ble jo egentlig ikke brukt tidligere*. Innsatsleder 1 er enig med innsatsleder 3 som forklarer at *nivået har økt* i ny organisering.

#### Dagens organisering

Samtlige informanter fra «E» avdelingen forklarer at man ikke har fått inn noen nye mannskaper på teamet fra avdelingen ble opprettet og frem til undersøkelsen. Denne undersøkelsen er gjennomført 13 måneder etter at avdelingen ble opprettet.

Teamleder 1 forteller om utviklingen ved å jobbe i team at *jeg vil si at etter ti måneder så opplevde vi å være et etablert team med de styrker og svakheter det innebærer*. Teamleder 2 forklarer at *etter et halvt år var vi en veldig sammensveiset gjeng*. Teamleder 3 er ikke fornøyd med utviklingen og forklarer at *har det kommet et punkt hvor man går fra å være en gruppe mennesker til å prestere høyere? Der vil jeg påstå at mitt team ikke er. At vi ikke er kommet dit enda. Og det synes jeg er vanskelig. Det var noe jeg hadde forventet. Jeg trodde vi skulle være der etter et halvt år egentlig. Jeg tror det er flere grunner til at vi ikke er der. Det går på hverdagen. Muligheten til å trene, strukturen på treningsopplegget. At det ikke er satt i system og ikke tar høyde for personen. Jeg er usikker på om vi kommer til å nå dit før rullering egentlig*.

Teammedlem 2 forklarer at *det er vel kanskje bare de siste fire til seks månedene at man ser effekten av å jobbe i team*. Teammedlem 1 ser ut til å være enig, muligens med et litt annet tidsperspektiv og forklarer at *jeg har merket at de første to til tre månedene handlet om å bli kjent med hverandre. Deretter har det vært en stigende kurve*.

Innsatslederne forklarer at de ikke har innsikt i interne prosesser, men de er alle enige om at avdelingen leverte godt allerede fra dag 1. Innsatsleder 2 forklarer *altså, jeg synes det ble levert godt i skarpe oppdrag fra start. Veldig positivt egentlig hvor fort avdelingen kom seg opp å kjøre*. Innsatslederen forklarer videre *man ville og man ønsket, det var ikke noe spørsmål om «gidder du eller kan du». Det var bønn gass. Men jeg føler vel at fokuset på det skarpe har blitt større. På bekostning av de totale oppgavene. Akkurat når det skjedde det vet jeg ikke, men jeg opplever at det er en liten dreining*. Innsatslederen forklarer at det generelt er blitt en utvikling i positiv forstand fra dag 1. Innsatsleder 3 forklarer at *når avdelingen ble opprettet var kvaliteten bra, nå er den ennå bedre*. Innsatsleder 1 er enig med sine kolleger.

For å gi en indikasjon på utviklingen har informantene fra «E» enheten i avkryssningsskjemaet fått spørsmål om *«på en skala fra 0 til 10, i hvilken grad vil du si du og ditt team var i stand til å operere som et «Team» etter henholdsvis 3, 6, 9 og 12 måneder?»*

Informantenes svar er i snitt 4 etter 3 måneder, 6,7 etter 6 måneder, 8,5 etter 9 måneder og 8,7 etter 12 måneder. Mørk blå farge markerer høyeste og laveste svar avgitt.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3mnd					4						
6mnd							6,7				
9mnd									8,5		
12mnd									8,7		

**Tabell 2:** UEH-tilsattes svar på spørsmålene om evnen til å arbeide i team, gjennomsnittet er merket lyseblått.

## Trening

Jeg vil her presentere informantenes tanker om påvirkningen av trening og andre organiserte prosesser på teamenes oppdragsløsning.

På spørsmål om hva slags tiltak som er iverksatt for å utvikle teamet forklarer Teamleder 1 at *vi skulle gjerne hatt bedre tid i forkant. Fra første dag skulle vi ut å løse oppdrag. Det var et savn fra samtlige med 1-2 dagers trening med teamet før vi begynte*. Teamleder 2 er enig og nøktern i forhold til mengden trening som trengs, men forklarer at *du må trene noe for å kunne lande en del i trygge rammer*. Vedkommende viser allikevel til at man har hatt god effekt av treningen man har gjennomført. *Ett av de viktigste punktene ved å jobbe i team er muligheten til å hente ut effekten av trening og videreføre kunnskapen. Før så kom du på en UEH-trening med fem mann du ikke kjente, løste en case passe dårlig, fikk kjeft og følte deg som en dårlig UEHer. Neste trening var du sammen med seks andre. Du fikk aldri samtrent. Nå kommer vi på en trening og løser en case, vi får en tilbakemelding og vi utvikler oss sammen*. Teamleder 3 har også savnet muligheten for en *bli kjent prosess* ved oppstart og

også samtrening for øvrig. Teamlederen ønsker mer trening for teamet enn de øvrige og mener to uker før oppstart ville vært fornuftig. Teamlederen mener også at man må øke treningsmengden generelt dersom man ønsker å levere på et høyere nivå enn tidligere.

Teammedlem 2 har ikke et like sterkt ønske om mer trening i forkant, men påpeker at man gjerne kunne hatt *en sosial greie* på forhånd. Teammedlem 1 ville gjerne hatt mer av samtrening og sosiale tiltak men påpeker spørsmålet *hvor god skal man egentlig være?*

På spørsmål om hvilke tiltak som kan iverksettes for å gjøre avdelingen bedre egnet til teamarbeid i skarpe oppdrag svarer innsatsleder 2 *jeg tenker at kompetansen i skarpe oppdrag er god nok. Erfaringsbanken er stor og god.* Innsatslederen peker på at viktige momenter videre blir hvordan man bruker disse erfaringene og hvordan man utvikler kulturen videre. Innsatslederen viser til at man kan bestemme seg for hvordan avdelingen skal utvikles til å bli ennå bedre, eller at man kan bestemme at det er *godt nok* slik det er i dag. Innsatsleder 3 peker også på analysen av *hva er det vi skal drive med?* som viktige for avdelingen fremover og at man treffer på helheten i politiarbeidet og kriminalitetsbildet. Innsatsleder 1 peker også på balansen mellom å skaffe seg kompetanse og å være tilgjengelig.

### Oppdragsløsning

Her vil informantenes tanker rundt mulighetene til å utvikles som team gjennom oppdragsløsning presenteres. Om arbeid i rammen av team faktisk prioriteres var et tema den siste teamlederen som ble intervjuet ønsket å påpeke som relevant for problemstillingen. Siden temaet dukket opp sent i undersøkelsen er det ikke spesifikt foreholdt de øvrige informantene fra UEH. Samtlige innsatsledere ble derimot bedt om å dele sine tanker rundt forskjellene ved å benytte én UEH patrulje sammen med andre politienheter motfor flere patruljer fra samme team der hvor det er mulig.

Teamleder 3 svarer på spørsmål om utviklingen i teamets oppdragsløsning i ny organisering at *det legges for lite til rette for at teamet kan ha en progresjon og at teamet kan løse ting bedre enn man gjorde ved patruljeseksjonen.* Teamlederen påpeker at teamet har vært samlet svært få ganger i løpet av året og at man derfor har hatt liten mulighet for *bli kjent prosesser*, trening og å lære hverandres styrker og svakheter. Et oppfølgingsspørsmål var om vedkommende mener det burde vært gjennomført mer trening, om treningen burde vært mer spesifisert eller om det som var savnet mest var en spesifisering av hva man skulle levere. Teamlederen svarte at *hvis man skal fortsette med denne prosessen og bare skal ut å produsere, da vil vår erfaring bare være knyttet til ren oppdragsløsning fordi vi vil få lite tid til å jobbe sammen.*

*Da mener jeg at vi ikke vil komme noe videre. Det vil gå veldig smått, og så skal vi rullere og så begynner vi på nytt igjen. Hva er vitsen med team da kan du si... Hvis man ikke skal komme et hakk videre. Da er det bare patruljer. Det ser vi også på hvordan vi blir benyttet i distriktet. Innsatslederne knytter til seg én «E» patrulje. Det er ikke et team slik det er i (de øvrige) distriktene. Teamlederen forklarer videre at i distriktet jeg var student ble UEH-mannskapene kalt ut og opererte som et lag. De visste absolutt hva som var den enkeltes oppgaver. Det gjorde at de hadde bedre forutsetninger for å løse oppdraget. Dit har ikke vi kommet, og det synes jeg er rart når vi har jobbet ett år som et team uten å komme dit. Og det er fordi vi jobber som patruljer og ikke team. Teamleder 2 snakker også om å jobbe med andre enheter fra GDEer og forklarer at vi ønsker å inkludere både IP3 og IP4 fra stasjonene. Så er det det at når du ikke kjenner folk så er det alltid litt vanskelig å gi fullt ansvar. Teamleder 1 har ingen kommentarer knyttet til dette spesifikke temaet. Inntrykket er at Teamleder 1 og 2 ikke har opplevd dette i samme grad, og det understøttes av at de ikke knyttet kommentarer til det underveis i intervjuet. Begge viser også til flere oppdrag som løses i rammen av teamet og ikke bare av enkeltpatruljer.*

*Teammedlem 1 svarer på et åpent spørsmål om hvordan organiseringen i team har påvirket oppdragsløsningen i skarpe oppdrag at si du tidligere var to patruljer på et skarpt oppdrag da jeg jobbet på stasjonen. Neste gang det var et skarpt oppdrag kan det hende det var to patruljer, men det var kanskje tre andre personer en de tre du løste oppdraget med første gangen. De jeg jobber sammen med hver dag er på nesten samtlige oppdrag sammen. Det gir oss en felles erfaring vi kan utnytte seinere fordi vi alltid snakker sammen og trekker ut noen småpunkter vi kan løse bedre neste gang. Vedkommende forklarer videre at det merker jeg er den store forskjellen. I tillegg til å få flere væpnede oppdrag får man en kontinuitet i gruppa fordi man er en tett liten gruppe som jobber sammen innen det fagfeltet, og det er jo gøy.*

*Teammedlem 2 har ingen kommentarer som omhandler dette temaet spesifikt.*

*Innsatslederne ble altså spurt om de har opplevd noen forskjell i oppdragsløsningen når mannskapene fra UEH-enheten løser et skarpt oppdrag med eget team. Dette istedenfor å løse oppdraget med en patrulje sammen med andre enheter. Innsatsleder 1 forklarer at hvis vi setter kun UEH til å løse et oppdrag så fungerer det stort sett veldig bra. Både med tanke på samhandling og tydelig rolleavklaring. Det er enkelt for oss å forholde oss til et team som får et deloppdrag eller et rammeoppdrag. Samtidig så ser jeg heller ikke noe som helst problem med å sette en «E» enhet sammen med en lederpatrulje fra en GDE og en hundepatrulje for eksempel, og ser stort sett akkurat like god oppdragsløsning der. Innsatsleder 2 er av den*



samme oppfatning og påpeker at *det er litt en forventning at man ikke blir så spesiell at man ikke virker hvis det plutselig kommer noen andre. For da taper vi mye sånn totalt i Oslo hvis vi ikke klarer den samhandlingen.* På samme spørsmål svarer innsatsleder 3 at *ofte så er du ikke så langt fremme som innsatsleder at du ser selve gjennomføringen av en aksjon. Men kommer det flere patruljer fra «E» så er en av de en lederbil. Og når det kommer en leder så er det en person som har mye lettere for å svare i sparringen med meg når de har fått et oppdrag -Dette er vi i stand til å løse eller dette er vi ikke i stand til å løse. Og man får også en mye bedre sparring opp mot en patrulje som kjenner teamet sitt. Du får en mer profesjonell pakke.* Innsatsleder 3 viser som sine kolleger til at samhandling med andre enheter i distriktet har høy prioritet.

### 5.1.2 Teamarbeid i skarpe oppdrag: UEH-mannskapenes opplevelse

Jeg skal her vise hvordan de interne prosessene relatert til oppdragsløsning i team oppleves for UEH-mannskapene. En overordnet kategori i avkrysningskjemaet for informantene fra UEH er «*Evne til å løse skarpe oppdrag*». Her gir respondentene i gjennomsnitt et svar med en verdi på 8,4.

0	1	2	3	4	5	6	7	8,4	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	-----	---	----

**Tabell 3:** UEH-respondentenes svar for utviklingen av «Evnen til å løse skarpe oppdrag» som følge av ny organisering.

Teamlederne og UEH-mannskapene ble også spurt i avkrysningskjemaet hvordan man tenker det vil være å løse skarpe oppdrag sammen med en person man ikke kjenner fra tidligere som er plassert ved et annet team ved avdelingen. Dette for å måle effekten av at det er en ukjent person man løser oppdrag sammen med selv om personen for øvrig har samme bakgrunn. Informantene er bedt om å gi et svar på en skala fra 0 til 10 hvor det ved 0 er betraktelig vanskeligere å løse oppdrag sammen med denne personen og det ved 10 er betydelig lettere å løse oppdrag sammen med denne personen. Ved 5 er det ingen forskjell. Det gis et gjennomsnittssvar på 3. Alle informantene svarer mellom 2 og 4. Intervjusvarene dekkes i andre kategorier i dette kapittelet, men det ser ut til å være enighet om at det kompliserer kommunikasjonen og at det skaper «*støy*» som følge av usikkerhet på flere områder når man danner en patrulje sammen med en person man ikke kjenner.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Tabell 4:** UEH-informantenes vurdering av effekten ved å løse et skarpt oppdrag sammen med en ukjent person fra egen enhet fra betraktelig vanskeligere (0) til betydelig lettere (10). Verdien 5 tilsier ingen forskjell. Gjennomsnittet er 3.

## Lederfunksjon

Teamleder 1 svarer på spørsmål om hvordan ledelse og struktur har utviklet seg de siste årene at man allerede før opprettelsen av avdelingen begynte å spisse lederfunksjonen, men at man har kommet lengre i dag. Teamlederen forklarer at *Det er lettere for teamet mitt å lese når jeg «Ikke er helt på nett», da får jeg ganske klare beskjeder ganske raskt og det er helt fantastisk.* Teamleder 2 forklarer også at ledelse og struktur er *«mye mer profesjonalisert»* etter organiseringen i team. TL2 forklarer at *vi har fått mye tilbakemeldinger fra samarbeidspartnere på at det gjør ting mer ryddig.* Teamlederne er enige om at ledelse har blitt mer strukturert i ny organisering.

Medlemmene av team er enige om at ledelsesstrukturen har blitt mye bedre. Medlem 2 forklarer at *det har blitt en mye mer tydelig ledelse. Det har blitt mye mer fokus på det og det er noe det satses på.*

*Alle etterlyser mer trening* forklarer teamleder 1 på spørsmålet om det gis nok forberedelse og trening inn mot teamlederfunksjonen i ny organisering. Det viste seg også å være korrekt da alle tre teamlederne som ble intervjuet mener de kunne hatt behov for mer utdanning innenfor det fagspesifikke, men også innen ledelsesteori. Teamleder 2 forklarer *Det handler om mer enn å si at «du tar skjoldet og du tar sanitetsutstyret».*

Medlem 1 forklarer at *det som skal til for å gjøre det bedre er at de dedikerte lederne får bedre trening jevnlig fra avdelinger som har erfaring med det* og videre at *i dag foregår øvingen i stor grad på reelle oppdrag. Vi ser spesielt nytten av å ha en dedikert leder når vi trener på eller løser kompliserte ting.* Medlem 1 har ingen kommentarer til temaet.

I avkrysningsskjemaet for informantene fra UEH-avdelingen er dette målt gjennom temaet «Ledelse». Det vises til problemstillingen og at det gjelder skarpe oppdrag i headingen på skjemaet. Gjennomsnittet av informantenes svar er 8,6.

0	1	2	3	4	5	6	7	8,6	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	-----	---	----

**Tabell 5:** UEH-respondentenes svar på utviklingen av temaet «Ledelse» i ny organisering. Gjennomsnittet er 8,6.

På spørsmål om han opplever at det blir stilt noen formelle krav til hans evne til å lede skarpe oppdrag forklarer teamleder 3 at *Jeg har ingen illusjon om at de tilsatte på mitt team ikke stiller krav til meg, men fra ledelsen kommer det ingen krav til meg. Hverken på utdanning, hva jeg skal kunne løse eller hva jeg skal kunne tilby. Hverken opp i mot medarbeidere eller oppdragsløsning. Opp i mot skarpe oppdrag burde det vært konkretisert og presentert en*

*pakke ovenfor for eksempel operasjonsleder -dette er en teamleder. Teamleder 1 slutter seg til TL 3 og forklarer at man i stor grad søker å finne ut av hvordan man skal løse en kompleks jobb ved å søke informasjon opp og ned i hierarkiet. Teamleder 2 føler i motsetning til sine kolleger at det er klare forventninger og krav til rollen som teamleder.*

Medlemmene av team har ikke blitt forespurt hva de tenker er de formelle kravene til teamleder.

På spørsmål om det er formelle krav til samhandling i team og deres evne til å lede og løse skarpe oppdrag forklarer teamleder 2 at man har fått formidlet en intensjon fra ledelsen og at det fremkommer informasjon både i PBS og i utredningen om nye politidistrikter.

Teamlederen forklarer videre at *det kunne vært smart, om ikke en A4 bestilling så en mer spesifisert kravliste. -dette forventer vi av deres team.* Teamleder 1 forklarer at det ikke er satt opp noen formelle krav, men forklarer at *det er nok allikevel en felles forståelse av hva som ventes av deg på teamet.* Teamleder 3 påpeker at seksjonsleder er *veldig til stede og stiller krav*, men at kravene spesifikt til samhandling i team og evne til å løse skarpe oppdrag er fraværende.

Medlem 1 forklarer at *vi har fått en tydelig forventning fra start og en tilbakemelding underveis på hvordan vi treffer. Det er ingen tydelige rammer for hva vi skal være innenfor, det avhenger egentlig bare av tilbakemeldingene vi får.* Medlem 2 forklarer at *det er presentert, men det presenteres nok for lite. Man blir ikke utfordret på det før man står i det.*

Et spørsmål i spørreskjemaet omhandlet formelle krav til UEH-teamet. Spørsmålet fikk svært varierte svar og det er ikke tatt med her da det er grunn til å tro at dette skyldes formuleringen av spørsmålet.

### Monitorering

Teamleder 2 tar opp monitorering uoppfordret som en del av svaret på hvordan man i ny organisering evner å tilpasse seg i skarpe oppdrag. *Vi jobber egentlig mye med noe som heter monitorering. Det handler om å lese hverandre hele tiden. Vi jobber med at man skal jobbe kontinuerlig med blikket for å se etter han som trenger støtte eller en oppgave som ikke er tatt. Det har vi jobbet veldig mye med.* Som en del av svaret på spørsmål om hvordan prosessene som skjer innad på teamet er annerledes under løsning av skarpe oppdrag i dag en før omorganiseringen forklarer teamleder 2 at *det er forskjellen i team. Du kjenner oppgavene dine. Du bare gjør det andre ikke har gjort.* Teamlederen forklarer videre at *det er veldig frigjørende for meg som leder, fordi du har veldig mye du skal gjøre.* Teamleder 1 deler

tydeligvis også noen av de samme tankene og forklarer at det krever *mindre prepping* nå. *Fordi vi kjenner hverandres kapasitet og har evne til å dekke opp der hvor det er behov.* Teamleder 3 opplever som det tidligere er fremkommet at teamet av forskjellige årsaker ikke er kommet dit teamlederen hadde ønsket. Teamlederen sier som en del av sitt svar på hva en organisering som tillot mer arbeid sammen med teamet ville ha gjort at *da kjenner man til mønstre, oppgaver som skal settes, i hvilken rekkefølge de skal settes og man kan lettere ta oppgaver som enkeltmann. Når man klarer å monitorere hverandre på det viset kan man løse det veldig bra. Og da kan man som leder være ganske ordknapp og kanskje heller gi den lille preppen som gir det lille ekstra i forhold til tilnærmingen. Det klarer man ikke i dag.* På spørsmål om man har blitt bedre på monitorering en avsnittet teamlederen var plassert ved tidligere er svaret at *vi har satt fokus på det som følge av enkeltmannsinitiativ. Da er det jo klart at vi tar det med oss videre. Når vi implementerer det er det klart at det flyter bedre. Men jeg skulle ønske vi fikk mer spisset trening på disse tingene. At de blir tatt opp på avdelingen i sin helhet.*

Teammedlemmene har ingen konkrete erfaringer med monitorering.

For temaet «*Evnen til å oppdage når kolleger trenger hjelp med en oppgave og å bistå*» svarer informantene ved UEH-enheten i gjennomsnitt 8,4. Mørk blå farge markerer høyeste og laveste svar avgitt.

0	1	2	3	4	5	6	7	8,4	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	-----	---	----

**Tabell 6:** «Evnen til å oppdage når kolleger trenger hjelp med en oppgave og å bistå» er i gjennomsnitt 8,4.

### Støtteadferd

Teamleder 1 kommer med et eksempel på støtteadferd i en situasjon der teamlederen var aksjonsleder på et skarpt oppdrag hvor det var mulighet for at man kom til å bruke alvorlig makt. Det oppstod en situasjon hvor man teamlederen var usikker på hvilket maktmiddel som etter instruksverket skulle prioriteres. Vedkommende endte opp med å spørre teamet sitt og forklarer at det ble gjort lettere av at man var i en situasjon med folk rundt seg man kjente. Teamleder 2 påpeker også en bedring innen temaet støtteadferd. Teamleder 3 forklarer at *jeg tror nok jo lenger vi jobber her i et team på seks istedenfor i et avsnitt på femten så blir man tryggere på hverandres kapasiteter og da kan man avpasse sine egne handlinger slik at tilnærmingen fort blir bedre likevel.*

Teammedlem 1 viser til at det er større takhøyde for innspill i oppdragsløsningen *jeg tror det er lettere at man kommer med de nå. Fordi man har blitt såpass godt kjent at det ikke er noe*

*farlig om du kommer med en rar løsning.* Teammedlem 2 forklarer på spørsmål om hvordan samarbeidet i teamet er at *jeg føler samarbeidet er godt ved at man kan spille på hverandre. Man vet kvalitetene til folk på godt og vondt. Det gjør oppdragsløsningen bra at man kan spille ut kortene på teamet godt.* På spørsmål om hvordan det ville være å be om hjelp til en oppgave på teamet forklarer informanten at *jeg synes det er mye lettere her. Ute på avsnittet så tror enkelte at fordi du er IP3 så kan du alt. Også kan det være at noen vil henge deg ut i ettertid dersom du ikke klarer noe. Det handler også litt om størrelsen på gruppa.*

I avkrysningsskjemaet gir de tilsatte ved UEH-enheten en verdi med gjennomsnitt på 9,2 for temaet «Kjennskap til kolleger du løser oppdrag med». Alle informantene har avgitt svar på verdien 9 eller 10 for dette spørsmålet.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9,2	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----	----

**Tabell 7:** UEH-informantenes svar for utviklingen av «Kjennskap til kolleger du løser oppdrag med» er i gjennomsnitt 9,2.

### Tilpasningsevne

Informantene får spørsmål om hvordan evnen til å tilpasse seg i oppdragsløsningen av skarpe oppdrag er påvirket som følge av organisering i team. Her viser teamleder 2 til to forskjellige oppdrag de siste dagene. Begge oppdragene omhandlet personer som var bevæpnet og man kunne tilpasse seg og de-eskalere situasjonene. Teamlederen forklarer at *det går også på selvtillit. Man får mer selvtillit nå, man vet hva folk står for.* På spørsmål om hvordan evnen til å tilpasse seg i skarpe oppdrag har blitt påvirket av den nye organiseringen i team forklarer teamleder 3 at *siden teamene er såpass små gir det oss en mulighet til å få en del felles erfaringer. Den er nok helt klart bedre fordi vi er i et team. Det legger jo til rette for at man kan lære lettere.*

Teammedlem 2 forklarer på spørsmål om hvordan tilpasningsevnen på teamet er i skarpe oppdrag at *jeg føler at (endringer i situasjonen) vil bli fanget opp tidligere her en på mitt tidligere avsnitt.* Teammedlem 1 forteller at *det kommer med erfaring. Man har fått en prioritet til oppdragene og man har derfor fått en bedre erfaring. Man kan for eksempel trekke inn et læringspunkt eller en tanke fra et oppdrag man løste for en måned siden.*

Under temaet «Tilpasningsevnen til patruljen og laget» svarer informantene fra UEH-enheten i gjennomsnitt 8,4 i avkrysningsskjemaet.

0	1	2	3	4	5	6	7	8,4	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	-----	---	----

**Tabell 8:** UEH-informantenes svar for utviklingen av «Tilpasningsevnen til patruljen og laget» er i gjennomsnitt 8,4.

### «Teamorientert holdning»

Teamleder 1 forklarer om utviklingen innad i teamet at *det har blitt et langt større eierskap til teamet, man er villig til å yte mer fordi man har mer tilhørighet*. Teamleder 2 er tydelig på at man bruker teamet effektivt som en enhet, også i beslutninger som til slutt er opp til teamleder. Teamleder 3 forklarer som en del av svaret på spørsmålet om hvordan tilliten påvirker oppdragsløsningen at *jeg møter ikke en egoisme i hverdagen hvor det er jeg-et som skal løse noe, det er vi*.

Teammedlem 1 forklarer om utviklingen i relasjon til å løse skarpe oppdrag som følge av organisering i et team at *det er også blitt en mer konsentrert form av mennesker som vil noe av det samme. Det gjør at utviklingen går fortere...vi utnytter hverandres synspunkter og kompetanse for at alle skal bli bedre*. Teammedlem 2 forklarer på spørsmål om det har blitt en gruppefølelse i teamet at *ja, det har vel blitt det. Mer og mer. Det har blitt lettere å senke skuldrene og være seg selv når man er sammen med folk fra teamet sitt*.

Holdninger kan være vanskelig å sette ord på og å måle. Spesielt i et avkrysnings skjema gjennomført på få minutter. I avkrysnings skjemaet for UEH er team-orientert holdning forsøkt målt gjennom kategorien «*Gruppetilhørighet*». Gjennomsnittsvaret er på 8,6.

0	1	2	3	4	5	6	7	8,6	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	-----	---	----

**Tabell 9:** UEH-informantenes svar for utviklingen av «*Gruppetilhørighet*» er i gjennomsnitt 8,6.

### Kommunikasjon

Teamleder 1 forklarer at det er god kommunikasjon innad i teamet. Teamleder 2 forklarer som en del av svaret på hva som er forskjellen i oppdragsløsning i skarpe oppdrag ved organisering i team at *jeg kan si veldig mye mindre til mitt team en jeg ville ha gjort til noen andre, eller for eksempel et annet team som ikke har trent med oss. Skulle jeg ha dratt tilbake til GDE måtte jeg ha sagt mye mer. Da holder det ikke å si at dette oppfatter jeg som «høy trussel» og at jeg vil ha en «sikker tilnærming»*. Det ville ikke sagt de en dritt, men på mitt team så sier det veldig mye. På spørsmål om hva som er annerledes dersom man kjører patrulje med noen fra et annet team ved avdelingen svarer teamleder 1 at *det blir et litt økt krav til verbal kommunikasjon for å forvise oss om at vi har lik forståelse av situasjonen*. Teamleder 2 påpeker det samme. Om prosessene innad i teamet under løsningen av skarpe oppdrag forklarer teamleder 1 at man kommuniserer både verbalt og non-verbalt og at tegn og kroppsspråk kan ha mer å si en tidligere. Teamleder 3 ønsker å påpeke forskjellene som oppstår i de oppdragene hvor man arbeider sammen med mannskaper som ikke er en del av teamet, og potensielle gevinster ved å dyrke teamet som en enhet i større grad ved trening.

*Når vi møter den patruljen må vi gjennomgå en ny «bli kjent prosess». Man må være mye mer detaljert i ordregivingen for at ting skal falle på plass og man må ofre mye tid i forhold til dette med å gå i aksjon. Noen ganger når det er akutt må man bare kaste seg ut i det og da vet man ikke hva man kan levere. I et stort distrikt som Oslo er det jo til en viss grad slik det er, men hvis vi hadde lagt mer til rette og vært mer bevisst på å bruke hele teamet så er jeg sikker på at vi kunne levert et bedre produkt...Man kunne løst oppdraget mer effektivt, mer sikkert og fått en bedre totalløsning. Da i ytterste konsekvens for den vi utøver makt mot. Kanskje det ikke går tap av liv for eksempel på tredjepart eller på «kjeltringen» fordi man ikke har de forutsetningene som skal til.*

Teammedlem 1 forklarer at kommunikasjonen i forhold til tidligere organisering *oppleves mer profesjonelt. Man har vært gjennom en del sammen så ting blir litt mer systematisert og ting oppleves mer ryddig som gir en kjappere vei til å få mer oversikt.* Teammedlem 2 forklarer at *det måtte mer kommunikasjon til i starten* og at det er behov for mindre verbal kommunikasjon fordi man har en grunnpakke og er litt mer omforent en tidligere.

I kategorien «Kommunikasjon» i avkryssningsskjemaet er gjennomsnittet av svarene til informantene fra UEH 8. Mørk blå farge viser høyeste og laveste svaralternativ valgt.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Tabell 10:** UEH-informantenes svar for utviklingen av «Kommunikasjon» er i gjennomsnitt 8.

### Tillit

Om tillit forklarer Teamleder 1 at til forskjell fra tidligere organisering er det en *åpenbart større trygghet i gruppa.* Teamleder 1 refererer i underkapittelet støtteadferd til et oppdrag hvor teamleder lener seg på teamet som beslutningsstøtte for valg av maktmiddel i et spesifikt skarpt oppdrag. Teamlederen forklarer om dette at en viktig faktor er at *man har mer tillit til svaret som blir gitt fordi man kjenner den som gir det så godt.* Teamleder 2 viser til tryggheten innad i teamet som en avgjørende faktor som bidrar til å frigjøre mental kapasitet i alle faser av en aksjon og som fører til bedre oppdragsløsning i skarpe oppdrag i dag. Teamlederen forklarer om utviklingen i tilliten at *jeg tror det gikk fort til vi fikk tiltro til hverandre og ble gode venner. Det tok lenger tid å få tiltro til at nivået satt.* For at den faglige tilliten skulle komme på plass forklarer teamlederen at man måtte oppleve det selv. Dette må sees i sammenheng med utviklingen i teamarbeidet presentert i starten av dette kapittelet. Teamleder 3 forklarer at man etter hvert har fått god nok tillit til hverandre, men påpeker at *det tar tid å bygge tillit, men der tror jeg vi er. Og jo flere vi er på teamet jo vanskeligere tror jeg det er.*

Teammedlem 1 forteller om tilliten til hverandre at *vi er en gjeng med en bakgrunn som sier at vi til en viss grad er selektert, har en ekstra utdanning og har mer trening. Det vil si at gjennomsnittsnivået her skal være høyere, og det opplever jeg at det er. Det gjør at fra start så har jeg aldri vært skeptisk til hvem jeg kjører med uansett om det er på mitt eget eller andre sitt team.* Medlem 1 forklarer at derfra er tilliten lett å bygge videre på. Teammedlem 2 peker som teamleder 2 på viktigheten av både å lære hverandre å kjenne både på det personlige plan og på tilliten som skapes ved kjennskap til hverandres erfaringer. Vedkommende forklarer *at tilliten er med på å skrelle vekk uromomentene man kanskje tenker på dersom man ikke har tilliten* og at tilliten er høyere enn ved tidligere organisering. Informanten peker også på at dersom man kjører et overtidssett sammen med en person fra et annet team er denne tilliten en av tingene som ikke står like sterkt. *Hva slags tanker gjør personen seg om deg?* påpekes som ett av spørsmålene som dukker opp.

I avkrysningsskjemaet for temaet «*Tillit til kolleger du løser oppdrag sammen med*» er gjennomsnittet av svarene til informantene ved UEH-avdelingen 8,8. Alle informantene har svart mellom 8 og 10 på dette spørsmålet.

0	1	2	3	4	5	6	7	8,8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	-----	---	----

**Tabell 11:** UEH-informantenes svar for utviklingen av «*Tillit til kolleger du løser oppdrag sammen med*» er i gjennomsnitt 8,8.

### 5.1.3 Teamarbeid i skarpe oppdrag: Innsatsledernes opplevelse

Samtlige innsatsleder påpeker at de har liten mulighet i sin posisjon til å si noe om de interne prosessene som foregår i teamet. Som innsatsleder 1 forklarer *hvordan man samarbeider internt i teamene er litt vanskelig å si noe om. Jeg har sett det litt på trening og øvelser. Man ser at det er fokus på det og en klar strategi på det, men i reelle oppdrag er ikke jeg tett nok på til å kunne si noe om det.* De få kommentarene som følger er derfor de eneste kommentarene informantene fra innsatsledelse har som kan knyttes til disse temaene. Det ble overordnet spurt om «*Evne til å samarbeide innad blant mannskapene*» i skjemaet. Ingen av innsatslederne svarte på spørsmålet, noe som understreker at innsatslederne ikke føler de har innsikt i disse prosessene.

#### Lederfunksjon

Alle de tre intervjuede innsatslederne tar uoppfordret opp ledelse som det området hvor de i sin jobb har merket størst forbedring. Dette henger sammen med at i ny organisering er dette



den personen innsatslederen forholder seg til. Det ser ut til å være enighet blant innsatslederne om at et mindre behov for å detaljstyre med opprettelsen av denne funksjonen. Innsatsleder 3 forteller om utviklingen at *jeg vil jo si at tidligere så utgikk man mye oftere fra eldstemann. Hvorpå eldstemann ikke nødvendigvis hadde fått den pakka som gjorde at man fremstod som en ryddig og god leder. Men nå er ting satt mye mer i system med opprettelsen av team med en mye bedre ledelsesstruktur hvor teamlederne har fått en mye bedre opplæringspakke på det å være teamleder. Sånn at kommunikasjonen med oss er mye mer profesjonell. Det blir en mye bedre sparringspartner for oss opp i mot løsningen av oppdraget.* Innsatsleder 2 svarer på spørsmål om hvordan ledelsen har blitt påvirket som følge av ny organisering at *hvis vi skal sammenligne det som var, som i mitt hode ikke var noe, annet enn at man trente sammen og så var jo alt bare spredd. Så er det jo klart at det er jo mye bedre. Hvis jeg skulle fått ti stykker som ikke kjente hverandre fra UEH-innlandet så tenker jeg at det hadde vært ganske mye tregere og dårligere kontra en som har sitt team og som kjenner gutta og jentene og hvor de er vant til lederen og lederen er vant til mannskapene.*

For temaet «Ledelse i skarpe oppdrag» har alle innsatslederne svart i sitt avkryssingsskjema. Gjennomsnittet av svarene er 8,3. Alle informantene har svart med verdien 8 eller 9.

0	1	2	3	4	5	6	7	8,3	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	-----	---	----

**Tabell 12:** Innsatsledernes svar for utviklingen av teamet «Ledelse i skarpe oppdrag» er i gjennomsnitt 8,3.

Innsatsleder 1 peker på at *med faste leder er det lettere for UEH å spille inn hva slags kompetanse man har, og at vedkommende blir mer drillet i å være leder.* Spørsmålet om det hadde vært lettere å forholde seg til dersom man hadde en standard «pakke» for teamlederne som hadde synliggjort kapasiteten ble stilt. Spørsmålet er utledet av informasjon fra tidligere intervjuer med teamledere. Innsatslederen forklarte at *jeg som innsatsleder er opptatt av to ting. Det ene er at den teamlederen skal ha god kompetanse, og hva skal man ha god kompetanse i? Ja. Selvfølgelig skal man ha god kompetanse i oppdragsløsning, men man skal også ha god kompetanse i det å lede og å samhandle. Og i gitte situasjoner forventer jeg at teamlederen kan ta det steget tilbake og være den jeg forholder meg til. Da kan det være at man skal samhandle med andre egne, men også eksterne i gitte type oppdrag. Og da må man ha noen lederegenskaper. Og så er spørsmålet hvordan man skal få de lederegenskapene. Det kan godt være at det er hensiktsmessig at det gis noe ledertrening for en teamleder, helt klart. Det andre aspektet er at noe av det som har vært effekten. At man er gripbar, og da må man være gripbar og ikke organisere seg for mye bort. Der er det et skjæringspunkt man må finne en god løsning på.* Innsatsleder 3 påpeker at et fortsatt fokus på ledelse er blant de viktigste

momentene for utviklingen av UEH også i fremtiden. Han påpeker at teamlederne bør være faste. Innsatsleder 2 forklarer at all utdanning er bra og at det også ville være nyttig i denne sammenhengen. Han forklarer *og da mener jeg ikke at du skal på kurs og ha noen politi-fag. Jeg tenker mer psykologi og ledelsesprosesser. Hva er et team og når er team mest effektive? Hvilke farer er det, altså hva er kritikken?*

På spørsmål om det finnes formelle krav til teamleder og i hvilken grad disse er fastsatt forklarer innsatsleder 1 *at hvis du tar teamlederen så sitter ikke vi på noen oversikt over at det er noen formelle krav. Ut over at det ikke foreligger noen formelle krav, meg bekjent i alle fall. Så det ligger jo i IP3 kompetansen og at de som sitter som teamledere er jo selektert inn i en prosess der, men noen mer formelle krav ligger det ikke så vidt jeg vet der.* Innsatsleder 2 svarer det samme og hadde forutsatt at teamlederne var fast ansatt, noe de ikke er.

Innsatsleder 3 kan heller ikke formulere noen ytterligere formelle krav, men forteller at *jeg forventer at teamlederne og avsnittslederne er noe av de flinkeste politifolkene som er ute å ruller i Oslo. Det går jo mest på den skarpe biten, men det er en forventning om at de skal ha veldig god kunnskap om alt som foregår ute i gata. Men også ledelsesbiten.*

Innsatsleder 1 forklarer om formelle krav til teamet at *det er jo ikke noen andre formalkrav en det som ligger fra PHS med grunnutdanningen i bunn og årlige regodkjenninger og så videre. Og så har vi jo dette med hva slags kompetanse som skal ligge i teamet.* Innsatslederen peker her på forskjellig spesialkompetanse som ikke nevnes med hensyn til politiregisterlovens §23, 2. Ledd. Innsatsleder 2 forklarer at han heller ikke har inntrykk av at det er noen klare formelle krav til teamet, *men jeg tenker det kan være litt fordelaktig og, for man er litt potet. Og jeg tror jeg er veldig sunt for avdelingen på sikt at man er litt raus, og «det løser vi».* Innsatsleder 3 kan heller ikke peke på noen ytterligere formalkrav, men påpeker at *en «E» patrulje for meg er en vanlig politipatrulje med ekstra kompetanse på den skarpe biten. Jeg forventer at dersom jeg får en «E» patrulje og setter de til et oppdrag så blir det løst.*

### Monitorering

Innsatsleder 2 forteller om han har opplevd forskjeller i evne til å skape situasjonsbevissthet at *ja, og det kan slå begge veier da. Og jeg har noen eksempler hvor det har slått etter min oppfatning litt feil...Det er ingen som rekker opp hånda og faktisk stiller det kritiske spørsmålet fordi man er for tett på kanskje.* Vi vil komme tilbake til dette temaet under behandling av beslutningstaking og situasjonsbevissthet, men innsatslederen viser også til en manglende evne til å korrigere og monitorere hverandre innad. Samme innsatsleder forklarer

om samarbeidet med teamleder ved «E» spesielt at *det har blitt mye lettere å gi feedback, positive og negative tilbakemeldinger.*

### Tilpasningsevne

Innsatsleder 1 forklarer om tilpasningsevne i skarpe oppdrag at *vet ikke om det har blitt noe bedre med den organiseringen, det er en levende ting vi jobber med over det hele.*

Innsatsleder 3 forklarer at *jeg kan si at jeg synes det over hele «E» avdelingen ligger en positiv greie. Det er en «ja-avdeling». Noen av oppdragene er kanskje ikke innenfor pakken av hva UEH skal gjøre, men det er allikevel ja.* Innsatslederen peker på et skarpt oppdrag som ble gjennomført dagen i forveien som avdelingen ikke var utrustet for og hadde trent på.

Innsatslederen var veldig fornøyd med at man allikevel hadde tilpasset seg og løst oppdraget.

Innsatsleder 2 fremhever viktigheten i å tilpasse seg nye og mindre spennende faser i det skarpe oppdraget så som etterforskning og dokumentasjon.

I avkrysningsskjemaet for temaet «*Tilpasningsevne i skarpe oppdrag*» har alle innsatslederne svart. Snittet av svarene er 6,3.

0	1	2	3	4	5	6,3	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	-----	---	---	---	----

**Tabell 13:** Innsatsledernes svar for utviklingen av «Tilpasningsevnen i skarpe oppdrag» er i gjennomsnitt 6,3.

### Samhandling

Innsatslederne forklarer som tidligere nevnt at de har liten innsikt i samarbeidet internt i UEH-teamene. Alle innsatslederne påpeker derimot viktigheten av samarbeidet på et høyere plan, «*teamet Oslo politidistrikt*». Innsatsleder 1 forklarer om samarbeid med andre at *den har man håndtert veldig bra etter at man ble organisert i team. Man er på tilbydern og er positiv til oppdrag som ikke bare ligger under skarpe oppdrag.* Innsatsleder 2 forklarer om samme tema at *for min del så synes jeg det virker helt glimrende. Det er viktig at noen ikke tenker at «min jobb er viktigere en din jobb...I starten fikk jeg et inntrykk av at folk var veldig positive, de meldte seg på både det ene og det andre. Jeg opplever at det har skiftet litt nå. Kanskje er det fordi man gapte over for vidt i starten, men jeg tenker at det er det store suksesskriteriet.* Innsatsleder 3 påpeker spesielt at avdelingen nå har fått et kjempeløft og er rollemodeller. Det påpekes at da er det viktig med *en litt sånn ydmyk holdning og innstilling til det.* Innsatsleder 3 og 1 påpeker videre viktigheten av at man kan fortsette det gode samarbeidet med andre enheter i oppdragsløsningen.

## Kommunikasjon

Innsatsleder 1 forklarer at selv om man stort sett forholder seg til lederne opplever han prosessen internt med formidling av oppdrag som god. Han forklarer at *man ser i utførelsen og når man snakker med menneskene at man har forstått oppdraget sitt og er omforent med tilnærmingen*. Innsatslederne påpeker at de ikke ser mye av den interne kommunikasjonen, men at kommunikasjonen med menneskene og spesielt kommunikasjonen med teamleder er god. Innsatsleder 2 forklarer at *den (Kommunikasjonen) er veldig god. Når man har faste folk å forholde seg til er det en kjempefordel*. Innsatsleder 3 forklarer at det kommunikasjonen med menneskene ved «E» er god, men at resten av distriktet også har blitt betydelig bedre på dette de senere årene.

I avkrysningsskjemaet for temaet «*Kommunikasjon innad blant menneskene i skarpe oppdrag*» har ingen av innsatslederne svart. Det viser til at de ikke har sett nok av dette til å ha en formening om utviklingen innen temaet. For temaet «*Kommunikasjon utad i skarpe oppdrag*» har derimot alle innsatslederne svart. Gjennomsnittet av svarene er 7,6. Alle innsatslederne har svart med verdien 7 eller 8 på dette spørsmålet.

0	1	2	3	4	5	6	7,6	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	-----	---	---	----

**Tabell 14:** Innsatsledernes svar for utviklingen av «kommunikasjon utad i skarpe oppdrag» er i gjennomsnitt 7,6.

## Tillit

Innsatslederne ser ikke den interne tilliten hos menneskene fra «E» i noen særlig grad. Om tilliten til menneskene ved «E» forklarer innsatsleder 2 at *jeg har høy tillit til dem. Det går litt på forventninger igjen også. Jeg har høyere forventninger til «E» som er dedikerte og som skal levere i tre GDEer og være en gripbar ressurs. Så jeg har full tillit til «E». Men det blir også et krav om at «her skal det faen meg leveres. For det forventer jeg. Og det ser jeg og at det generelle inntrykket er veldig dedikerte folk som ønsker å være profesjonelle og å levere. Og det skaper en trygghet hos meg og de andre på oppdraget*. Innsatsleder 3 forklarer at *kapasiteten er høyere og kvaliteten er bedre, det gjenspeiler at tilliten er høy*. Innsatsleder 1 er også enig i at man har fått tillit gjennom oppdragsløsning. Han forklarer videre at han har tillit til alle politifolk uansett om de er IP 3 eller 4, men peker på at siden man er tettere på hverandre i organisasjonen i dag har det blitt mer tillit.

I avkrysningsskjemaet for temaet «*Tillit innad blant UEH-menneskene*» har ingen av innsatslederne svart. For temaet «*Evne til å skape tillit utad*» har derimot alle tre

innsatslederne svart. Snittet av de tre svarene er 7,3. Svarene varierer mellom de markerte verdiene 6 og 8.

0	1	2	3	4	5	6	7,3	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	-----	---	---	----

**Tabell 15:** Innsatsledernes svar for utvikling innen kategorien «Evne til å skape tillit utad» er i gjennomsnitt 7,3.

## 5.2 Beslutningstaking i skarpe oppdrag

I dette underkapittelet skal jeg undersøke informantenes tanker om prosessene beslutninger typiske for skarpe oppdrag bygger på. Tematiseringen følger kjente tema fra teorien.

Innsatsledernes vurderinger tas med fortløpende for å lettere kunne se temaet i sammenheng.

I avkrysningsskjemaet for respondentene fra UEH er det i gjennomsnitt gitt verdien 7,8 for temaet «*Evne til å ta beslutninger i skarpe oppdrag*».

0	1	2	3	4	5	6	7,8	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	-----	---	---	----

**Tabell 16:** UEH-informantenes svar for utvikling innen temaet «Evne til å ta beslutninger i skarpe oppdrag».

Gjennomsnittet er 7,8.

I avkrysningsskjemaet for temaet «*Beslutningstaking i skarpe oppdrag*» har samtlige innsatsledere svart. Samtlige har svart 8 på spørsmålet og sammenlignet med deres svar på øvrige kategorier tyder det på at man anser dette som et av områdene med størst forbedring.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Tabell 17:** Innsatsledernes svar for utvikling innen «Beslutningstaking i skarpe oppdrag». Alle informantene har svart 8.

### 5.2.1 Erfaring og gjenkjennelse i skarpe oppdrag

Teamleder 2 har ført en oversikt og viser til at teamet nå har opp mot 5-8 ganger så mange skarpe oppdrag som det vedkommende anslår man hadde ved GDE. Teamleder 2 og 3 har ikke tallfestet antall oppdrag, men begge påpeker at oppdragene kommer langt hyppigere. De forklarer videre at dette gir en større mulighet til erfaringslæring samtidig som det akselererer denne prosessen da man i løpet av forholdsvis kort tid kan benytte seg av læringspunkter.

Teamleder 3 forteller at et viktig punkt når det kommer til avdelingens evne til å løse skarpe oppdrag er at de fleste som arbeider ved avdelingen hadde mye erfaring også før de begynte å arbeide der. Teamleder 1 forklarer også at det er en langt større interesse for erfaringslæring på tvers av teamene og at dette er satt i system.

På spørsmål om oppdragene man får er gjenkjennbare fra trening svarer teamleder 1 at *oppdragene er i aller høyeste grad forenlig med det vi har trent på*. Teamleder 2 er av samme

oppfatning, men forklarer at *vi har oftere en roligere tilnærming til oppdrag enn det vi trener på*. Teamlederen viser til en pågripelse av en person mistenkt i en skyteepisode. Familien var til mistenkte var til stede og man løste saken på et lavt nivå. Samtidig påpeker teamlederen at *det handler om å ha en pakke du kan snu deg om å bruke når det trengs, den får vi gjennom trening*.

Teamleder 2 forteller om valg i beslutningsprosessen at det sjelden er tvil om prosedyrene for løsning av et oppdrag, men at det oftere handler om en tvil om hva som trengs å bli sagt i ordren på det enkelte oppdrag. Teamleder 3 forklarer at *man har jo en mal og en oppskrift man kan støtte seg på veldig ofte. Mange av oppdragene går jo igjen. Men man står jo ofte i en posisjon hvor man mangler informasjon*. Teamlederen ønsker også å påpeke at man etter ny organisering har fått noe nytt oppdragstilfang og at man der ikke har rutinesatt ting på samme måte. Oppdragsløsningen blir da i større grad preget av «*ad-hoc løsninger*». Spesifikk oppdragstype nevnes ikke her med hensyn til politiregisterlovens § 23.2.Ledd.

Teammedlem 2 forteller at de fleste oppdragene er gjenkjennbare fra trening. Det er også ofte de samme momentene som går igjen i de skarpe oppdragene man løser. Vedkommende forteller videre om sin personlige erfaringslæring at *du kommer tettere på oppdraget. Det er ikke slik at du skal stå på baksiden av huset i dette oppdraget, men du kommer tettere oppi avgjørelsene som tas. Det er helt klart med på å gjøre at du får en mye større forståelse*.

Teammedlemmet påpeker også at organiseringen har gitt en mulighet til erfaringslæring og forståelse for forskjellige måter å løse oppdrag på tvers av driftsenhetene i Oslo.

Teammedlem 1 forklarer at man har fått mer erfaring og påpeker også viktigheten av at det er et miljø for å analysere seg selv og å diskutere som øker erfaringslæringen ennå mer. Dette fører til *mer kompetanse som gjør at ting kan gå litt fortere, eventuelt har mer kapasitet til å gjøre de gode tankene som gjør at det gir en mulighet til å ta de gode beslutningene og ikke stresse seg opp slik at man spiser opp kapasiteten sin*.

Informantene fra «E» avdelingen har også en kategori i avkryssingsskjemaet som heter «*Mulighet til personlig erfaringslæring fra selvopplevde oppdrag*». Her gir informantene svar som i gjennomsnitt gir verdien 8,8. Svarene varierer mellom 8 og 10.

0	1	2	3	4	5	6	7	8,8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	-----	---	----

**Tabell 18:** UEH-informantenes svar for kategorien «Mulighet til personlig erfaringslæring fra selvopplevde oppdrag». Gjennomsnittet er 8,8.

Innsatslederne har generelt sett få kommenterer til beslutningstakingen ut over det som tidligere er nevnt under ledelse. De påpeker generelt at det er et høyt erfaringsnivå i gruppa. Innsatsleder 2 påpeker også på spørsmål om utviklingen i beslutningstaking at *ja, det kan man svare kort og greit. Nå er det pekt på folk som skal ta beslutninger. Nå er det avsnittsleder eller teamleder jeg forholder meg til og de har jo definerte roller. De forventes at de skal lede, det er jobben deres. Da er det jo klart mye lettere å ta beslutninger og å skjære gjennom å bestemme for det ligger til jobben. Det er ikke en som blir pekt på fra gang til gang, det er en rolle som alle er kjent med.* Innsatsleder 3 kommenterer det samme.

### 5.2.2 Situasjonsbevissthet og felles mentale modeller

Jeg vil her se på de generelle trekkene ved opplevd utvikling innen situasjonsbevissthet generelt og felles mentale modeller spesielt hos informantene.

Både teamleder 1 og teamleder 2 tar opp temaet med å benytte eget team på oppdrag kontra andre mannskaper når det kommer til beslutningstaking. Begge peker på at dette skaper ro, oversikt over egne kapasiteter og at det frigjør mental kapasitet. Teamlederne viser også til at det gir en større mulighet til å idèmyldre i planleggingen og gjennomføringen av oppdraget fordi man har tillit til personen som uttaler seg. Man har også større grad av trygghet og visshet i forhold til det faglige grunnlaget personen uttaler seg på.

Teammedlem 1 påpeker også at man i ny organisering har mye større mulighet og trygghet til å støtte seg på en kjent og erfaren makker ved beslutningstaking i oppdragsløsningen.

Teamleder 1 forklarer om prosesser innad i teamet at *(vi) diskuterer oss ofte frem til nivåsetting. En del ting er satt på forhånd som følge av spesialfunksjoner.* Informanten forklarer på spørsmål om utviklingen av situasjonsbevissthet at man oftere er *på samme plattform nå fordi vi er relativt spisset på oppdrag med høyere risiko. Så det er oftere mindre forberedelser og mindre «prepping» fra min side som kreves nå.* Teamleder 2 forklarer at det generelt er mye som er blitt implisitt og som man derfor ikke trenger å snakke om.

Vedkommende forteller om planleggingen som en del av sitt svar på hvordan organiseringen i team har påvirket oppdragsløsningen *planleggingsfasen og effektiviteten av planleggingen har blitt mye mer effektiv da vi har jobbet etter en fast metode. Alle kjenner hverandre og kjenner prosessene, man lurert ikke så veldig mye.* På spørsmål om felles mentale modeller forteller teamleder 2 at *ved arbeid på avsnittet (ved GDE) måtte du avklare mye, mye mer. Du måtte også detaljstyrt mer taktisk på et større avsnitt hvor du ikke kjente folk.* På spørsmål om hva

som ville vært annerledes dersom man for eksempel hadde en UEHer inne på sitt team på et overtidsett forklarer teamleder 2 at det isolert sett ville blitt vanskeligere å løse et skarpt oppdrag med denne personen. *Jeg vet at de fleste her er dyktige, men det er litt mer usikkert. Vi er ikke samtrent på samme måte. Noen ville kanskje ha sklidd rett inn, mens andre hadde det vært vanskeligere med.* Informanten peker på særegenheter ved rutiner, handlingsmønstre og kommunikasjon teamet har opparbeidet som prosesser som ville ha virket inn. Teamleder 3 forklarer at man har hatt en progresjon. Teamlederen påpeker allikevel at *jeg mener vi ikke har utnyttet vårt potensiale fordi vi ikke har fått tilrettelagt for det. Vi har kommet for kort. Men det har vært en progresjon. Vi har blitt flinkere. Vi har vært på treninger sammen som en mindre gruppe og selvsagt da lært hverandre å kjenne. Styrker, svakheter, og hverandres roller. Man begynner å bli bedre kjent med hverandres arbeidsmønstre. Den gjenkjennelsen gjør at man kan kvittere ut mye på et oppdrag slik at man kan fokusere på det som er viktigst.* Teamlederen bruker et konkret oppdrag hvor vedkommende var aksjonsleder som eksempel. Oppdraget ble i hovedsak løst av «E» mannskaper og det var patruljer fra forskjellige team på oppdraget. Det var i grove trekk snakk om en person som skulle befinne seg inne i et spesifisert bygg i byen, personen skulle være bevæpnet med skytevåpen. Oppdraget krevde at man aksjonerte forholdsvis snarlig, men ikke umiddelbart. *Med mer samtrent personell så ville man nok fått et bedre og tryggere resultat på oppdragsløsningen. Man ville ikke ha hastet sånn inn i oppdraget.* Teamlederen påpeker momenter i skjæringspunktet mellom situasjonsbevissthet og kommunikasjon og forklarer senere om oppdraget at *jo lenger ordren er, jo vanskeligere er det å lytte og å få med seg det viktigste budskapet. Dersom man kan rydde unna en del ting i forkant og slipper å bruke tiden på små ting som kunne vært selvsagt så kan man spisse det sånn at fokuset blir mye bedre. Felles situasjonsforståelse ville vært veldig tydelig for den enkelte. Da kan man selvsagt snakke mindre, bruke mindre tid og bistå kjappere.* Teamlederen påpeker også at den ekstra tiden det tar å skape en felles situasjonsbevissthet med handlingsmønster ofte ikke er noe man kan velge å bruke i enkelte typer skarpe oppdrag, det er oppdraget som dikterer tid til rådighet. Til forskjell fra de andre teamlederne forklarer teamlederen at man ikke velger å fokusere så mye på rolle og oppgavefordelingen innad i teamet fordi man ikke opplever å operere i rammen av teamet i noen særlig grad. Man fokuserer derfor heller på prosessene internt på patruljene.

Teammedlem 1 forklarer om utviklingen i prestasjonen i skarpe oppdrag at *etter en måned sammen kunne vi også prestere det vi gjør i dag, men det jeg ser nå er at vi stabilt presterer bra. Man har fått såpass mye erfaring sammen at man skjønner hvordan den andre tenker.*



*Man klarer stabilt bedre å utnytte hverandre i dag.* Informanten påpeker at fordi man har felles erfaringer går ting *kjappere og med mer flyt samt med mer kapasitet og mer mulighet til å være kreativ.* Om prosessene internt i teamet når man får et skarpt oppdrag forklarer informanten at *det har utviklet seg over tid. I dag når vi har gjort det noen ganger går ting veldig av seg selv. Folk har nesten fått faste oppgaver og det er nesten sånn at det eneste man trenger å si noe om er nivåsettingen.* Teammedlemmet forklarer at ved tidligere plassering ved et stort avsnitt i Oslo fikk man ikke denne muligheten fordi det gikk så lang tid mellom man løste slike oppdrag sammen med de samme kollegene. Det påpekes allikevel at *det er ikke unikt for IP3.* Informanten viser til en tidligere jobb på en mindre politistasjon hvor man så de samme effektene fordi man var få folk i vaktlaget og fordi man dyrket teamarbeidet. Både teammedlem 1 og 2 påpeker at det ville vært kompliserende med tanke på prosesser relatert til felles mentale modeller og situasjonsbevissthet dersom man arbeidet sammen med en person fra et annet vaktlag ved UEH-avdelingen. Teammedlem 2 viser til de samme prosessene som teamleder 3 og forklarer om virkningen av organisering i team på situasjonsbevisstheten at *jeg føler det er blitt bedre fordi ved å jobbe i team har du eliminert masse støy. Jeg vet at det som blir sagt det er viktig, det er ikke bare støy. Støyet har tatt kapasitet på vei til oppdrag.* Informanten forklarer at *det er en kombinasjon av trygghet rundt rutinene og personen* og sier seg enig med teammedlem 1 at *i et team får du mer kontinuitet i gruppa.* Medlem 2 forklarer at dette sammen med at det er fokus på å ha mer felles rutiner har ført til mer like tanker om oppdragsløsningen. Medlem 1 er enig i det og forklarer at *det krever kanskje mer at alle får lik informasjon, også havner vi på samme linje ut fra det.*

Innen temaet «Situasjonsbevissthet» i avkryssningsskjemaet har deltagerne fra UEH-avdelingen i gjennomsnitt gitt et svar med en verdi på 7,4. Svarene varierer mellom 5 og 10. Dette temaet er veldig vidt og man kan stille spørsmål med hva det faktisk måler.

0	1	2	3	4	5	6	7,4	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	-----	---	---	----

**Tabell 19:** UEH-informantenes svar for utviklingen innen temaet «Situasjonsbevissthet» som følge av organisering i Team. Gjennomsnittet er 7,4.

Innsatsleder 1 forklarer som svar på spørsmål om man har sett noen forskjell i situasjonsbevissthet som følge av opprettelsen av avdelingen at man trolig har blitt noe bedre på dette. Allikevel så man også før opprettelsen av avdelingen dette hos de UEH-patruljene man hadde den gang og det har også blitt et fokus på det hos IP4 mannskaper. Som han forklarer *jeg vil ikke gå så langt som å si at dette har revolusjonert dette med å skape felles situasjonsbevissthet, men at det er med på å kanskje forenkle disse prosessene. Da er vi inne*

på dette med teamsamarbeid og gevinsten av dette med å jobbe i team, det er jo helt klart at det vil en ha en klar effekt av. Hva er noe av essensen her, den største essensen er jo at vi faktisk ikke oppfatter det som kommer av informasjon. Og da er det jo nettopp dette med teamarbeid og kommunikasjon, det nonverbale og at man gir informasjon uoppfordret og hvordan den informasjonen blir gitt. Der ser vi gevinsten av det å jobbe i team og sett utenfra virker det jo positivt slik som det har blitt. Innsatsleder 2 kommenterer de samme fordelene med teamsamarbeidet. Innsatsleder 3 har ikke opplevd noen endring i disse prosessene som følge av opprettelsen av ny avdeling. Innsatslederen forklarer at dette er noe Oslo politidistrikt i sin helhet har blitt bedre på. Innsatsleder 1 forklarer også at dette henger sammen med oppdrags erfaring. Det er forholdsvis god erfaring i den gruppa. Nå vet jeg ikke gjennomsnittsfatstid, men den er mer en et par år. Nå begynner man å få stor oppdragerfaring som gjør at man får mye gjenkjennelse i mange situasjoner. Det er jo med på å skape den situasjonsbevisstheten. Innsatslederen forklarer videre at der opplever jeg at IP3 jevnt over er gode på det, gode på å treffe på nivå. Gode på å lese situasjonen. Da tenker jeg på oppdragsgjenkjennelse, det å fange ut hva som er det kritisk viktige i meldingen.

Innsatsleder 1 påpeker allikevel at det vi kanskje ser en liten tendens til hvis det blir dedikert oppdrag til kun «E» er det viktig at vi som innsatsledere sammen med leder på «E» er inne å nivåsetter slik at vi har samme situasjonsbevissthet og situasjonsforståelse, og en analyse for å treffe på nivået. Det gjør vi stort sett og det er like viktig om vi mikser (mannskaper) eller ikke, men vi ser vel kanskje en liten tendens til at man ligger noe høyere hvis det blir et rent «E» oppdrag. Innsatsleder 2 og 3 tar også opp dette temaet og påpeker også at det oppleves som om det er forskjell på teamene når det gjelder dette. Innsatsleder 3 påpeker at som en konsekvens av dette stiller man noen ganger uten å ha spilt inn en forespørsel på forhånd med flere patruljer en det innsatsleder eller operasjonsleder har vurdert at det er behov for. Dette virker som et irritasjonsmoment. Innsatslederen forklarer at da gjør man seg selv noen egne vurderinger med at det er teamet som reiser og så videre. Men der på teamet stole på at det er noen andre voksne som har tenkt og vurdert at sånn skal det løses.

I avkryssningsskjemaet for temaet «Enhetlig forståelse blant UEH-mannskapene av situasjonen i oppdrag, mål for oppdraget og løsninger for å nå målet» har alle tre innsatslederne svart. Gjennomsnittet av svarene er 7,3.

0	1	2	3	4	5	6	7,3	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	-----	---	---	----

**Tabell 20:** Innsatsledernes svar for temaet situasjonsbevissthet. Gjennomsnittet er 7,3.

## 6 Drøfting

I dette kapittelet vil jeg trekke linjene mellom teori, funn fra intervjuene og tidligere presentert dokumentdata for å kunne svare på problemstillingen *”Hvordan påvirker organiseringen i team UEH-mannskapenes evne til å løse skarpe oppdrag”?* i den endelige konklusjonen. Kapittelet er delt inn etter de fire forskningsspørsmålene fra kapittel 1.

### 6.1 Teamarbeid ved UEH-avdelingen

I *«Hovedoppgaver for UEH»* fra Justisdepartementet (2017) står det i punkt tre at UEH skal *«være trent til å operere som gruppe/lag»*. Her vil jeg behandle de tre første forskningsspørsmålene som omhandler utviklingen og opplevelsen av teamarbeidet ved utrykningsenheten sett med informantenes øyne.

#### 6.1.1 Hvordan har mannskapenes utvikling vært når det gjelder evne til å operere i team siden opprettelsen av avdelingen?

Et team er i denne oppgaven definert som *tre eller flere personer som har et felles mål, og samhandler for å nå disse målene* (Sjøvold, 2014, s 17). Informantene fra UEH viser til at man var seksjonert i team også før opprettelsen av en egen avdeling. De ser ut til å være enige med teamleder 1 om at tidligere organisering *var bare på papiret* og gjorde at man *fikk økte ferdigheter som enkeltmenn*. Det tyder på at det har vært et fravær av samhandling for å nå eventuelle mål i tidligere organisering. Alle informantene fra UEH og innsatsledelse er enige om at man i ny organisering har fått større mulighet til å utvikle samarbeidet i rammen av teamet. Teamleder 3 påpeker likevel at man i dag ikke tar ut det potensiale man har siden man fortsatt trener likt det man gjorde tidligere. Han peker på at man ikke får *en økt ytelse ut over ferdighetsnivået i gruppen*.

*Teamutvikling handler om å øke nivået av samhandling innad i gruppen. Man opererer ikke lenger som enkeltpersoner med fokus på egne arbeidsoppgaver* (Sjøvold, 2014, s 68-83). Alle informantene fra «E»-avdelingen kommer fra team som har vært uten personellmessige endringer siden opprettelsen av avdelingen 13 måneder forut for denne undersøkelsen. Vi ser altså resultatet av gruppens utvikling i denne perioden. De tilsatte fra «E» blir oppfordret i avkrysningskjemaet til å rangere teamets evne til å operere som et «team» etter henholdsvis tre, seks, ni og 12 måneder. I snitt ligger svarene på 4 etter tre måneder, 6,7 etter seks måneder, 8,5 etter ni måneder og 8,7 etter 12 måneder. 5 på skalaen vil si «Ingen endring» i forhold til tidligere organisering. Man passerer dette punktet et sted mellom tre og seks måneder. Det ser ut til at teamarbeidet har stabilisert seg etter omlag ni måneder, selv om det

fortsatt er en sporbar positiv utvikling. Funnene fra spørreskjemaet samsvarer med de kvalitative intervjuene. Informantene har en ulik tidshorisont på når man har blitt godt nok kjent til å få en følelse av at man er et team. Kun en av informantene forklarer at man har følt man er et etablert team før det har gått minimum seks måneder. Teamarbeid er *en fellesbetegnelse for all atferd som går ut på å dele informasjon mellom teammedlemmer og koordinere aktiviteten i teamet* (Johnsen & Eid, 2006, s 304). Det har altså tatt mange måneder å etablere en informasjonsdeling og koordinering som medfører prestasjoner ut over hva en samling enkeltpersoner kan prestere. Dette er det samlede resultatet av det informantene fra UEH forklarer om at *de første to til tre månedene handlet om å bli kjent med hverandre (Teamleder 1) og når du ikke kjenner folk er det vanskelig å gi fullt ansvar (Teamleder 2)*. Teamarbeidet utvikles slik de forklarer når man får *en felles erfaring vi kan utnytte senere (Teammedlem 1)*. Dette fører til en bedre koordinering sammen med en kommunikasjon som har utviklet seg til å bli *mer systematisert og hvor ting oppleves mer ryddig som gir en kjappere vei til å få oversikt* slik teammedlem 1 forklarer. Vi kan altså se at man etter hvert har utviklet *Situasjonsbevissthetsmekanismer*. Det handler om *hvordan hvert team-medlem besitter mekanismer, slik som felles mentale modeller og felles erfaringer, som støtter deres evne til å tolke informasjon på samme måte og å presist kunne forutse hverandres handlinger* (Bolstad, C. A. m. fl., 2010, s 154-155). Vi ser også en gradvis bevegelse vekk fra manglende teamutvikling og dermed manglende felles mentale modeller slik forskerne ved UIB oppdaget i sin undersøkelse på kjente og ukjente team (Espevik, m. fl., 2006). Innsatslederne forklarer at de opplevde at avdelingen leverte godt fra dag én, noe som kan tyde på at fordelene ved å arbeide i et kjent team (og ulempene ved å arbeide i et ukjent) ikke er like synlig for utenforstående. Innsatsledernes forklaringer om deres manglende innsikt i de interne prosessene understøtter dette. To av innsatslederne peker på at utviklingen har vært positiv også etter oppstart. Én peker på at det virker som om det har blitt et litt større fokus på skarpe oppdrag på bekostning av annen tjeneste.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3mnd					4						
6mnd							6,7				
9mnd									8,5		
12mnd									8,7		

**Tabell 2:** UEH-tilsattes svar på spørsmålene om evnen til å arbeide i team gjennomsnittet er merket lyseblått.

Mørkeblå farge markerer høyeste og laveste svar.

Informantene viser i hovedtrekk til to arenaer hvor teamarbeidet utvikles i dagens organisering. Den ene arenaen er trening og den andre er reell oppdragsløsning. Fire av fem

informanter fra UEH er enige om at man burde hatt mer trening og fokus på å bygge et team ved oppstart. *Teambygging* defineres som *langsiktig, systematisk og målrettet arbeid med de arbeidsoppgaver og i den kontekst teamet skal operere, hvor hensikten er å øke teamets ytelse i forhold til omgivelsenes krav* (Sjøvold, 2014, s 31). Informantene fra «E»-enheten er delt om hvilken teambyggingseffekt man i dag henter ut av trening. De fleste ser ut til å føle at man får en effekt fordi man trener sammen med teamet. Enkelte opplever at organisatoriske forhold gjør at man sjelden får samlet teamet til treningene som gjennomføres. Innsatsleder 2 påpeker at kompetansen er «*god nok*» i dag og to av innsatslederne påpeker viktigheten av balansen mellom trening og tilgjengelighet. I dokumentdataene i kapittel to kan vi se justisdepartementet forklare at «i det daglige skal IP3 utgjøre en del av politidistriktets døgnkontinuerlige grunnberedskap og patruljetjeneste. Man skal også i følge punkt 2 i «*Hovedoppgaver for UEH*» ha særlig fokus på *rask respons og øyeblikkelig aksjoner* (Justisdepartementet 2017). Temaet innsatslederne tar opp er altså balansen mellom beredskapen og responstiden på den ene siden og kompetansen man stiller med på den andre siden.

En effekt man får av trening og å løse oppdrag sammen er *teamutvikling*. Det vil si teambygging som *utvikler gruppen videre for å møte nye ukjente, usikre og uforutsigbare situasjoner*. Man øker nivået av samhandling innad i gruppen (Sjøvold, 2014, s 68-83). Et veldig sentralt spørsmål relatert til problemstillingen for denne oppgaven er i hvilken grad man faktisk løser oppdrag i rammen av teamet. Det ble forutsatt i forberedelsene til intervjuene at dette var tilfellet. Det viste seg i det siste intervjuet ved utrykningsenheten at enkelte ikke opplever at det er noe som prioriteres. De øvrige informantene er derfor ikke spurt om dette. Når det gjelder å utvikles som et team gjennom reell oppdragsløsning, ser likevel de fleste informantene ut til å være enige om at man her har en tydelig effekt. At teamene ikke har for mange medlemmer ser etter informantenes uttalelser ut til å være utslagsgivende for graden av teamutvikling. Det ser altså ut til å være forskjeller mellom teamene. Enkelte opplever at man svært sjelden opplever å løse oppdrag i rammen av teamet, både som følge av personellmessige forhold og valg gjort av innsatsledere og operasjonsleder. Innsatslederne forklarer at de ikke ser en stor forskjell på om mannskapene fra UEH-avdelingen løser et oppdrag i rammen av teamet eller med andre mannskaper. Det påpekes at man får en mer profesjonell pakke ved at det løses av teamet som en helhet, men viktigheten av at man er vant til og god på samhandling med andre enheter understrekes.

Teamutviklingseffekten vil man ikke få i like stor grad dersom man prioriterer samhandling

med andre enheter i oppdragsløsningen. Innsatslederne presiserer at de ikke er tett nok på oppdragsløsningen til å se gjennomføringen og kunne si noe om mange av de interne prosessene. Dette bidrar trolig til at de ikke ser nytten av teamutvikling gjennom oppdragsløsning for UEH-mannskapene.

## **Oppsummering**

Funnene knyttet til dette forskningsspørsmålet viser at det først er i dagens organisering mannskapene ved UEH i Oslo reelt sett er i stand til å samhandle som team eller lag. Mannskapene ved utrykningsenheten opplever at de er godt nok kjent til å være et etablert team på samme nivå som ved sin tidligere arbeidsplass etter tre til seks måneder. Etter ni måneder har teamarbeidet stabilisert seg på et høyere nivå. Man har blitt kjent, systemisert arbeidsoppgaver og i tilstrekkelig grad forbedret kommunikasjonen internt. Man har utviklet felles mentale modeller. Informantene fra UEH mener man spesielt ved oppstart av avdelingen burde hatt flere muligheter for teambygging for å øke egen ytelse i forhold til oppdragenes krav. Mannskapene fra utrykningsenheten opplever en tydelig teamutviklingseffekt av å være organisert i en mindre gruppe som løser oppdrag sammen. Enkelte informanter fra utrykningsenheten opplever likevel at man svært sjelden løser oppdrag i rammen av teamet og at man da ikke får denne effekten. Innsatslederne viser til at man får en noe mer profesjonell pakke når man benytter seg av UEH-teamet til å løse et oppdrag, men understreker viktigheten av at mannskapene er vant til, og gode på, samhandling med andre enheter. De positive effektene av teamutvikling er i liten grad synlige for innsatslederne.

### 6.1.2 Hvordan opplever mannskapene egen evne til å operere i team i forbindelse med skarpe oppdrag?

*Teamarbeid* forklarer altså Johnsen & Eid som *en fellesbetegnelse for all atferd som går ut på å dele informasjon mellom teammedlemmer og koordinere aktiviteten i teamet* (2006, s 304).

Informantene fra UEH mener klart at de har fått en økt evne til å løse skarpe oppdrag som følge av ny organisering i team ved egen avdeling. Informantene svarte i snitt 8,4 i avkrysnings skjemaet. Verdien 10 tilsier her en betraktelig bedring. Samtlige informanter er også enige om at dersom man arbeider sammen med en annen person fra avdelingen som man ikke kjenner godt fra før er det vanskeligere å løse oppdrag. Det krever blant annet mer kommunikasjon og informasjonsdelingen kompliseres. Dette fører til «støy» i situasjonen.

Dette viser betydningen av kjennskap til kolleger i oppdragsløsningen. Dette styrker funnene fra UIB som viste at behovet for å verifisere og kontrollere tilgjengelig informasjon økte når man byttet en kjent nestkommanderende med en ukjent. Stressreaksjoner økte bare i lagene med ukjent når man gikk fra situasjoner med lavt stressnivå til høyt stressnivå (Espevik, m. fl., 2006). Dette kan forklare «*støyen*» mannskapene viser til.

*Ledelsen av teamet er sentralt for hvor velfungerende et team er* (Eid & Johnsen, 2006, s 302). Informantene fra UEH er enige om at teamlederfunksjonen har blitt utviklet de siste årene. De påpeker at man i ny organisering har blitt mye mer tydelig og strukturert. I avkryssningsskjemaet svarer informantene i snitt 8,6. Teammedlem 2 forklarer at *det har blitt en mye mer tydelig ledelse* og teammedlem 1 utfyller *Vi ser spesielt nytten av å ha en dedikert leder når vi trener på eller løser kompliserte ting*. Tydelighet og struktur bidrar altså her til en heving av teamarbeidet gjennom bedre informasjonsdeling og koordinering.

To av tre teamledere forklarer at kravene til de som teamledere kunne vært mer konkretiserte. Teamleder 1 forteller at man *søker å finne ut av hvordan man skal løse en kompleks jobb ved å søke informasjon opp og ned i hierarkiet*. Det ser ut til å være enighet blant informantene fra utrykningsenheten om at man også ønsker noe tydeligere krav til hva UEH-teamet skal være. Gerry Larsson definerer lederskap som *å påvirke noen med den hensikt å nå et bestemt mål* (Eid & Johnsen, 2006, s 282). Salas m.fl. peker på at teamlederen skal sørge for en felles forståelse av teamets mål, rollene til det enkelte medlem og teamets begrensninger (2005, s 572-574). Det er dermed sannsynlig at dersom teamlederne føler på uklarheter rundt krav til seg selv og teamet, vanskeliggjør det både beslutningstaking og teamets arbeid.

Salas forklarer at monitorering handler om å holde øye med lagsmedlemmers arbeid samtidig som man utøver sitt eget. Hensikten er å sørge for at alt går som forventet og forsikre seg om at alle følger prosedyrer (McIntyre & Salas, 1995). Svarene til informantene fra utrykningsenheten viser at man er gode på monitorering og at man er blitt bedre som følge av ny organisering. I kategorien «*Evnen til å oppdage når kolleger trenger hjelp med en oppgave og å bistå*» i avkryssningsskjemaet svarer informantene i snitt 8,4. Årsaken til at man er blitt bedre på monitorering ser ut til å være at man har bedre kjennskap til hverandre enn man har hatt i tidligere organisering. Man har også tydeligere rutinesatt hvilke oppgaver som skal gjøres. Informantene fra UEH forklarer at årsaken til dette i stor grad er det faktum at man arbeider i mindre grupper i dagens organisering. Dette stemmer godt overens med Johnsen & Eids forklaring om at en forutsetning for effektiv monitorering er at teammedlemmene har god kunnskap om hverandres oppgaver og roller (2006, s 306). Det ser ut til å være forskjell

på hvor mye spesifikt fokus man har hatt på dette blant teamene. Støtteadferd er nært beslektet med monitorering. Det handler om å overføre arbeidsoppgaver fra lagsmedlemmer som ikke har kapasitet til lagsmedlemmer med gjenværende kapasitet (Salas m. fl., 2005, s 579). Informantene fra UEH opplever en klar bedring innen temaet. At man er blitt godt kjent som følge av at man arbeider i en mye mindre og intim gruppe, pekes på som en sentral årsak. Dette henger godt sammen med det Johnsen & Eid påpeker. Nemlig at det må være et klima i teamet for å naturlig tilby og å be om hjelp fra en kollega dersom dette skal gjennomføres (2006, s 306). Temaet «*Kjennskap til kolleger du løser oppdrag sammen med*» har et gjennomsnittsvar på 9,2. Dette viser at dette er en av sidene ved ny organisering teammedlemmene er mest fornøyd med. Økt kjennskap til lagsmedlemmene og rutinene i gruppen har forbedret evnen til å koordinere teamarbeidet og utnytte kapasiteten i teamet.

*Tilpasningsevne er definert som evnen til å gjenkjenne avvik fra forventet handling og justere adferden deretter* (Prist, Burke, Munin & Salas (2002), etter Salas, 2005, s 582).

Mannskapene ved utrykningsenheten peker på at man har fått økt tilpasningsevne. Økt trygghet og tillit til kollegene sammen med økt erfaring trekkes frem som sentrale årsaker. Videre påpekes igjen størrelsen på gruppene av teamlederne. Teamleder 3 forklarer *siden teamene er såpass små gir det oss en mulighet til å få en del felles erfaringer...Det legger jo til rette for at man kan lære lettere*. Trygghet, tillit og felles erfaringer bidrar altså til et bedre koordinert og tilpasningsdyktig teamarbeid. Gjennomsnittsverdien for temaet «*Tilpasningsevnen til patruljen og laget*» er 8,4 i avkrysnings skjemaet.

*Teamorientert holdning handler om en preferanse for å jobbe med andre og en tendens til å yte bedre i rammene av et team hvor man får input fra de man løser oppgavene sammen med* (Driskell & Salas, 1992). Det ser ut som om man innenfor disse egenskapene har fått gevinster som følge av økt tilhørighet til den gruppen mennesker man arbeider sammen med. Konkret fører det blant annet til at man i større grad bruker laget når beslutninger skal tas. Som teamleder 3 forklarer *jeg møter ikke en egoisme i hverdagen hvor det er jeg-et som skal løse noe, det er vi*. Temaet «*Gruppetilhørighet*» er valgt som tema i avkrysnings skjemaet for å forsøke å få en indikasjon på team-orientert holdning. Gjennomsnittssvaret på 8,6, indikerer at manskapene opplever en tydelig forbedring. Økt gruppetilhørighet styrker styringen og koordineringen av teamarbeidet i dagens organisering.

*Sluttet-sirkel kommunikasjon innebærer at senderen initierer en beskjed, mottakeren mottar meldingen, tolker den og anerkjenner at den er mottatt og før til slutt senderen følger opp for å verifisere at meldingen man mente å sende er mottatt* (Salas m. fl., 2005, s 568).



Mannskapene og teamlederne fra utrykningsenheten forklarer at det er blitt et mindre behov for verbal kommunikasjon som følge av den nye organiseringen. Teamleder 2 forklarer at *jeg kan si veldig mye mindre til mitt team enn jeg ville ha gjort til noen andre, eller for eksempel et annet team som ikke har trent med oss*. Det påpekes at dette behovet øker igjen også når man arbeider sammen med andre mannskaper ved utrykningsenheten som ikke er en del av teamet. Effekten av dette er at det er vanskeligere å holde en felles situasjonsbevissthet. Dette stemmer godt over ens med det Salas forklarer om at kommunikasjon er spesielt viktig i nødsituasjoner fordi man i tillegg til å dele etterlengtet informasjon, sørger for en oppdatering av teamets felles mentale modeller (Salas et al. 1997 etter Salas m. fl., 2005, s 567). Svaret for temaet «*Kommunikasjon*» i avkrysningskjemaet for utrykningsenheten er i gjennomsnitt 8. Informasjonsdelingen i teamarbeidet er altså god.

*Tillit behøves i team fordi når teammedlemmene arbeider gjensidig avhengig av hverandre, må de være villige til å akseptere en viss grad av risiko ved å stole på hverandre for å møte deadlines, bidra til teamets oppgaver og å samarbeide uten undergravende hensikter* (Salas m. fl., 2005, s 569). Tillit til kollegene man løser oppdrag sammen med har økt markant som følge av den nye organiseringen. Teamleder 2 forklarer at *Jeg tror det gikk fort til vi fikk tiltro til hverandre og ble gode venner. Det tok lenger tid å få tiltro til at nivået satt*. Det vises altså både til en personlig fortrolighet og en faglig trygghet som har utviklet seg. Den faglige tryggheten forklarer mannskapene at kommer av økt kjennskap til de man arbeider sammen med. Resultatet av den økte tilliten fører blant annet til at man stoler mer på vurderingene til andre kolleger. Dette skaper mer kapasitet til andre aspekter ved oppdraget og gjør det lettere å spille på teamets samlede kapasiteter. Johnsen & Eid forklarer at team med manglende samhold er spesielt utsatt for feilkilder knyttet til manglende situasjonsbevissthet (2006, s 309). Den økte tillitten fører altså til en mer robust oppdragsløsning. Det er forøvrig enighet blant informantene om at utvikling av tillit har tatt tid og det er trolig en vesentlig bidragsyter til at det tar tid før man føler individene blir et team.

«*Tillit til kolleger du løser oppdrag sammen med*» heter kategorien i avkrysningskjemaet og gjennomsnittsvaret er på 8,8. Dette viser at dette er en av områdene hvor IP3-mannskapene er mest fornøye med utviklingen. Når tilliten har fått tid til å utvikle seg har dette gitt et vesentlig bidrag til teamarbeidet.

## Oppsummering

Informantene fra UEH mener at de har fått en tydelig økt evne til teamarbeid i skarpe oppdrag som følge av ny organisering. Undersøkelsen viser det samme som studien om «*Kjente og ukjente team*» ved UIB. Samarbeid med en ukjent person kompliserer oppdragsløsningen.

En tydelig lederrolle gjennom teamlederen oppleves som en av de mest positive effektene av ny organisering. Som følge av ny organisering opplever de fleste informantene ved utrykningsenheten at kravene til teamlederen og teamet kan være vanskelig å definere og kunne ha vært mer konkretisert. Dette ville trolig ha lettet arbeidet med å koordinere aktiviteten. Størrelsen på teamet og kjennskap til kollegene man løser oppdrag sammen med trekkes spesielt frem som en forklaring på økt evne til å løse skarpe oppdrag. Dette på grunn av økt trygghet. Konsekvensene av dette er at det er lettere å se arbeidsoppgaver og bruke teamets samlede ressurser for å løse dem. Mannskapene opplever at det er lettere å tilpasse seg situasjonen. Det kreves mindre kommunikasjon og kommunikasjonen blir mer konkret slik at man lettere og raskere oppnår en felles bevissthet rundt situasjonen.

Informasjonsdelingen og koordineringen i skarpe oppdrag har altså blitt bedre. Dette er kjernen av teamarbeid.

### 6.1.3 Hva er innsatsledere ved Oslo politidistrikt sin erfaring rundt UEH-mannskapenes evne til å operere i team i forbindelse med skarpe oppdrag?

Samtlige innsatsleder påpeker at de i sin posisjon har liten mulighet til å si noe om de interne prosessene blant teammedlemmer ved UEH. Dette er i seg selv et viktig funn. Det indikerer at de positive effektene ved teamarbeid stort sett er observerbare internt.

Gerry Larsson definerer lederskap som *å påvirke noen med den hensikt å nå et bestemt mål* (Eid & Johnsen, 2006, s 282). Teamlederrollen er det punktet innsatslederne forklarer at de har merket størst forbedring i sin rolle. Dette gjenspeiles i gjennomsnittet av innsatsledernes svar i kategorien «*Ledelse i skarpe oppdrag*» som er 8,3. 10 vil her si at man gjør det betraktelig bedre i dag en da manskapene var plassert ved GDE. De påpeker at lederrollen hos UEH er blitt mer profesjonell og at de har fått en god sparringspartner i oppdragsløsningen. Innsatslederne ser også ut til å være enige med informantene fra UEH om nytten av lederutdanning og påpeker spesielt utviklingen av lederegenskapene som viktige i fremtiden. Dette henger godt sammen med funnene fra teorien. Stewart & Manz forklarer for eksempel at *feil fra lederen i teamet i å styre og strukturere erfaringene for å besørge*

*koordinert og tilpasningsdyktig handling kan være en nøkkelfaktor ved lav ytelse hos teamet* (1995 etter Salas m.fl., 2005, s 572). Innsatslederne påpeker også balansen mellom trening og tilgjengelighet. Innsatslederne forklarer at heller ikke de er kjent med formelle krav til teamlederne. Det vises likevel til at deres krav er at teamlederne er *noen av de flinkeste politifolkene som er ute å ruller i Oslo (Innsatsleder 3)*. Innsatslederne kan heller ikke se at det er noen veldig konkrete krav til UEH-teamet. De ser også nytten av at man er *litt potet* slik innsatsleder 2 forklarer.

*Monitorering handler om en gjensidig oppmerksomhet mot teamets opptreden. Hensikten er å sørge for at alt går som forventet og å forsikre seg om at alle følger prosedyrer* (Salas m. fl., 2005, s 575). Innsatslederne har lite å si om evnen til UEH-mannskapene innen monitorering. Innsatsleder 2 påpeker at vedkommende har sett eksempler på at man har manglende evne til å korrigere hverandre innad, spesielt når det gjelder situasjonsbevissthet og nivåsetting av oppdrag. Monitorering fører ifølge Johnsen & Eid ofte til andre aktiviteter som støtteatferd og tilbakemeldinger (2006, s 306). Samme innsatsleder viser til at det har blitt lettere nettopp å gi tilbakemeldinger som følge av en tydeligere teamlederfunksjon.

Tilpasningsevne er altså et kjennetegn ved effektive team og handler om evnen til å gjenkjenne avvik fra forventet handling og justere adferden deretter (Salas, 2005, s 582). To innsatsledere forklarer at de ikke nødvendigvis har sett noen bedring i tilpasningsevnen i skarpe oppdrag som følge av ny organisering. Innsatsleder 3 påpeker at han opplever avdelingen som en tilpasningsdyktig og positiv «*ja-avdeling*». Meningene gjenspeiles i avkryssingsskjemaet hvor innsatslederne i snitt svarer 6,3 på «*Tilpasningsevne i skarpe oppdrag*».

Innsatslederne forklarer at de har liten innsikt i samarbeidet internt blant UEH-mannskapene. *En team-orientert holdning handler likevel ikke utelukkende om et ønske kun om å samarbeide med et bestemt team, men å samhandle generelt* (Salas m. fl., 2005, s 585). Samtlige innsatsledere påpeker også viktigheten av samhandling med andre enheter i Oslo politidistrikt. To av innsatslederne forklarer at dette er noe man er gode på, og påpeker viktigheten av å fortsette med det gode arbeidet. Innsatsleder 2 påpeker at det har *skiftet litt* i negativ retning fra et *veldig positivt* inntrykk i starten.

Kommunikasjon handler om at sender og mottaker får en felles beskjed begge er enige om og som er bekreftet mottatt (MCintyre & Salas, 1995 etter Salas m. fl., 2005, s 568).

Innsatslederne har ingen formening om kommunikasjonen innad blant mannskapene ut over at

budskap ser ut å bli formidlet på en god måte. Innsatslederne svarer i snitt 7,6 for temaet «*Kommunikasjon utad i skarpe oppdrag*». Innsatslederne ser ut til å være fornøyd med kommunikasjonen utad og trekker spesielt frem kommunikasjonen med faste teamledere som et forbedringspunkt. Tilbakemeldinger er i følge Johnsen & Eid et kritisk punkt ved teamarbeid og grunnlaget for læring i team (2006, s 306). Dette er et av punktene innsatslederne påpeker som enklere i kommunikasjonen med teamledere.

Innsatslederne ser lite til den interne tilliten blant UEH-mannskapene. Innsatslederne har derimot klare formeninger om at deres tillit til UEH-mannskapene har økt som følge av ny organisering og at dette blant annet skyldes resultater i oppdragsløsning. Cooper & Sawaf (1996) påpeker at *uten nok tillitt vil man få en energilekkasje fordi man begynner å beskytte seg selv og å sjekke og inspisere hverandre* (Etter Salas m. fl., 2005, s 568). Av den grunn er tillit blant nære samarbeidspartnere og ledere svært viktig for evnen til å yte i skarpe oppdrag. Innsatslederne svarer i snitt 7,3 for temaet «*Evne til å skape tillit utad*».

### **Oppsummering**

Innsatslederne forklarer at kvaliteten på oppdragsløsningen i skarpe oppdrag har økt og med dette også tilliten til mannskapene ved UEH-avdelingen. Teamlederrollen peker innsatslederne spesielt på som en positiv utvikling. De opplever at de i teamlederne har fått en sparringspartner for diskusjon av oppdragsløsning. Det har lettet kommunikasjonen, også for tilbakemeldinger. De positive interne effektene ved teamarbeid som kommer frem i denne studien er lite synlige for innsatsledere og andre premissleverandører.

### **6.2 Hvordan påvirker organiseringen i team beslutningsprosessen i skarpe oppdrag?**

I dette delkapittelet vil funnene fra empirien sees opp mot den tidligere presenterte teorien om beslutningstaking. Dette for å identifisere hvilke spesifikke faktorer som har påvirket beslutningstakingen i oppdragsløsningen til UEH-teamene.

UEH skal være *politidistriktets spesialtrente innsatsenhet for løsning av skarpe oppdrag og håndtering av andre tilsiktede, uønskede hendelser* (Justisdepartementet 2017). Implisitt i dette ligger UEH-teamenes evne til kritisk beslutningstaking i skarpe oppdrag.

Beslutningstaking er nettopp *prosessen med å løse et bestemt type problem, for å komme frem til en god beslutning* (Yates, 2001, s 32).

### 6.2.1 Beslutningstaking

Informantene fra UEH-enheten opplever at de har fått økt evne til å ta beslutninger i skarpe oppdrag. Informantene har i gjennomsnitt svart 7,8 på en skala fra 0 til 10. Samtlige informanter fra innsatsledelse i Oslo politidistrikt har svart 8 på samme spørsmål hvor 10 tilsvarer en betraktelig forbedring. Klein (1989, s 70) konkluderer med at gjenkjennelsesbaserte modeller for beslutningstaking er vanligere for kompetente beslutningstakere enn faktisk overveining av forskjellige alternativer. Klein (1989, s 49-50) forklarer fire trekk som typiske ved gjenkjennelsesbaserte modeller for beslutningstaking. Det første trekket er gjenkjennelse av situasjoner som typiske. Dette handler altså om såkalt intuitiv beslutningstaking hvor man har «regler» for håndtering av spesifikke situasjoner man kjenner fra før (Yates, 2001, s 38). Disse reglene bygges gjennom erfaring. De tilsatte ved utrykningsenheten viser til at de som følge av ny organisering har et større oppdragstilfang av skarpe oppdrag enn tidligere. Informantene ved UEH peker også på at det er en kultur for erfaringslæring og erfaringsdeling. Informantene forklarer at oppdragene også er gjenkjennbare fra trening. Det ser likevel ut til at endringene stammer fra reell oppdragserfaring fordi man stort sett trener likt som før. I undersøkelsens avkrysnings skjema svarer informantene i snitt 8,8 i kategorien «*Mulighet til personlig erfaringslæring fra selvopplevde oppdrag*». Som følge av dette og svarene til informantene (både fra UEH og Innsatsledelse) for temaet «*Ledelse*», ser det ut til at man i skarpe oppdrag har opplevd et skifte i retning av mer intuitiv beslutningstaking. Dette er illustrert i figuren under. Hovedårsaken til dette er det slik teamleder 2 forklarer, at man har fem til åtte ganger så mange skarpe oppdrag som man hadde ved GDE. Dette fører til økt gjenkjennelse av situasjoner og kritiske aspekter ved disse. Et slikt skifte fører til et mindre krav til mentalt arbeid og mer robusthet mot stress.



**Figur 11:** Figuren viser et skifte etter ny organisering mot en mer intuitiv stil for beslutningstaking i skarpe oppdrag (Egen figur etter Eid & Johnsen, 2006).

Enkelte informanter peker på at man som følge av organiseringen har fått nye oppdrag man ikke har fått rutinesatt på samme måte. Informantene fra innsatsledelse har ikke mange kommentarer i relasjon til beslutningstaking og erfaringslæring. De påpeker at det er høyt erfaringsnivå ved avdelingen. Det pekes videre på viktigheten av lederrollen som tidligere er omhandlet med teamledere som er satt til å lede fra gang til gang og slik får mer erfaring. Serie evaluering og mental simulering er de siste kjennetegnene ved gjenkjennelsesbasert beslutningstaking. Det har ikke vært tid til å følge opp disse temaene i intervjuene.

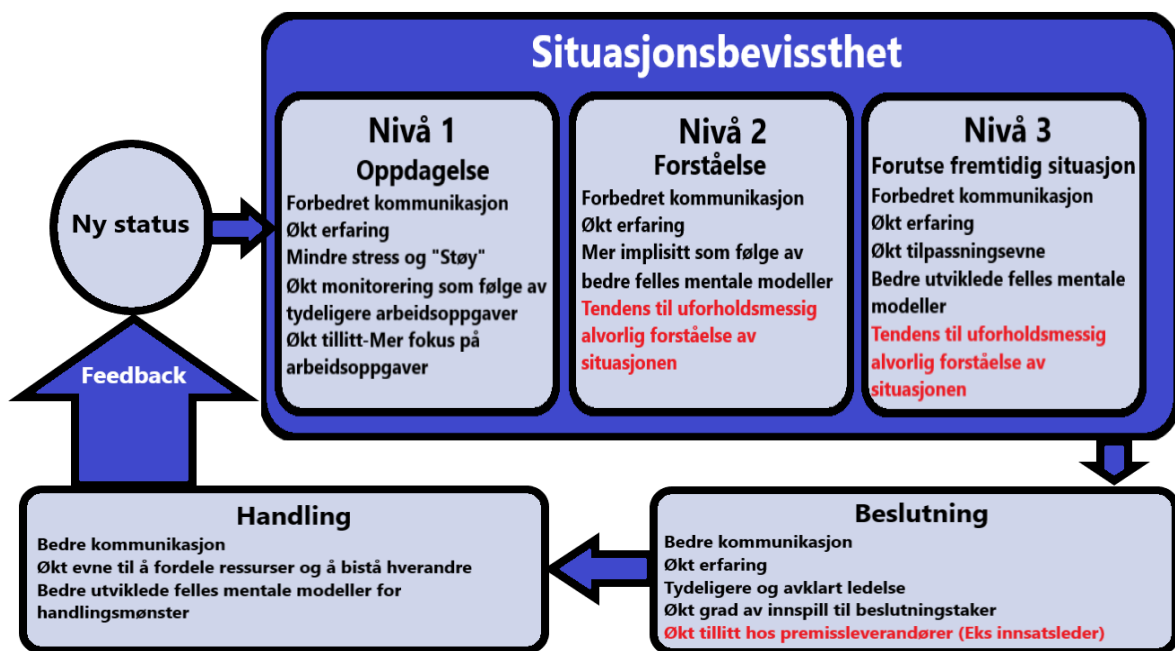
### 6.2.2 Situasjonsbevissthet

Et annet kjennetegn ved gjenkjennelsesbasert beslutningstaking er situasjonsbevissthet (Klein, 1989, s 53). Når en situasjon anses som kjent benytter beslutningstakeren tidligere erfaring for å styre utviklingen. Endsley (1997, s 2) påpeker at feil i beslutningstaking egentlig handler om feil i situasjonsbevissthet. I avkryssningsskjemaet i forbindelse med de kvalitative intervjuene er gjennomsnittet av svarene til informantene fra UEH 7,4 i kategorien «*Situasjonsbevissthet*». Det må presiseres at temaet er så bredt at man må vurdere nytten av dette svaret. I kategorien «*Enhetlig forståelse blant UEH-mannskapene av situasjonen i oppdrag, mål for oppdraget og løsninger for å nå målet*» svarer innsatslederne i snitt 7,3. Svarene tyder på at det har vært en merkbar forbedring for mannskapene og teamlederne.

Situasjonsbevisstheten innebefatter i følge Endsley tre nivåer (2010, s 149). Det første nivået er oppdagelsen av elementer i situasjonen og deres status. Det andre nivået er situasjonsforståelsen. I situasjonsforståelsen brukes elementer fra første nivå sammen med mønstergjenkjennelse, tolkning og evaluering til å lage et bilde av hvordan elementene oppdaget i første nivå vil påvirke målet og oppdraget. I det tredje nivået brukes kunnskapen om statusen på elementene og forståelsen av situasjonen til å forutse fremtidig status og handlinger (Bolstad m.fl, 2010, s 148). Den økte erfaringen som tidligere er omtalt, påvirker alle nivåene, men spesielt det tredje nivået.

Denne oppgaven handler om teamet. Et teams situasjonsbevissthet defineres som *hvilken grad hvert team-medlem besitter situasjonsbevisstheten som han eller hun har behov for til sine oppgaver* (Endsley, 1995, s 39). Uansett om beslutningstakeren er et teammedlem eller lederen, er det situasjonsbevisstheten beslutningen hviler på, altså teamets evne til å skape korrekt og lik situasjonsbevissthet. Dette gjør situasjonsbevissthetsmekanismene som er omtalt under det første forskningsspørsmålet og «felles mentale modeller» er en viktig mekanisme for gode beslutninger i team. Felles mentale modeller er *kunnskapsstrukturer blant medlemmene av et team som gjør at de kan produsere presise forklaringer og forventninger til oppgaven og videre koordinere deres handlinger og tilpasse opptreden til oppgavens krav og andre teammedlemmer* (Bolstad m.fl., 2010, s 155). Teamleder 2 forklarer at man i tidligere organisering måtte *avklare mye, mye mer* gjennom planlegging og at *du måtte også detaljstyre mer taktisk på et større avsnitt hvor du ikke kjenner folk*. Flere felles mentale modeller i oppdragsløsningen er altså på plass i dagens organisasjon. Det er enighet blant de tilsatte ved UEH-avdelingen om at det er mer som har blitt implisitt i oppdragsløsningen som følge av at man arbeider tett sammen med en liten gruppe mennesker. Det ser altså ut til at man har fått bedre utviklede «kunnskapsstrukturer», kalt felles mentale modeller. I stressede situasjoner, slik som bevæpnede politioppdrag, øker viktigheten av godt utviklede mentale modeller (Salas m.fl., 2005, 567). Det påpekes i den sammenheng fra tjenestepersonene ved utrykningsenheten at følgene av funnene over er at oppdragene kan løses raskere, med mer mental kapasitet, mindre kommunikasjon og større evne til å være kreativ. Teamleder 3 forklarer at *man begynner å bli kjent med hverandres arbeidsmønstre. Den gjenkjennelsen gjør at man kan kvittere ut mye på et oppdrag slik at man kan fokusere på det som er viktigst*. En av de viktige fordelene for teamlederne er altså at de i mindre grad trenger å forberede mannskapene og kan holde kortere ordre med mer fokus på de viktige elementene i situasjonen. Omfattende ordregivning kan være et eksempel på distraksjon som

Johnsen (ukjent årstall, side 3) påpeker at bidrar til manglende oppdagelse av kritiske signaler innen situasjonsbevissthet. Teamleder 3 er ikke fornøyd med mulighetene teamet har hatt til utvikling på området fordi man ikke har fått samlet teamet ofte nok til trening. Det virker derfor som om det er forskjell på teamenes utvikling innen dette området. Det ser ut til å være enighet om at man mister mye av effekten som er nevnt over dersom man arbeider sammen med en person man ikke kjenner fra et annet team ved samme avdeling. Lipshitz m.fl (2001, s 340) forklarer at med NDM-metodikken ser man menneskelige feil som begynnelsen på undersøkelsen. Man ser ikke på feil som et resultat av beslutningstakingen til den enkelte. Feil sees derimot som mangelfull trening eller ikke-fungerende organisatoriske krav. Et av de organisatoriske tiltakene som kan legge til rette for god beslutningstaking er nettopp en god situasjonsforståelse. Dette vil komme som en følge av et velfungerende team med felles mentale modeller. Figuren under viser noen av undersøkelsens funn vedrørende teamarbeidets innvirkning på situasjonsbevissthet og slik beslutningstaking.



**Figur 12:** Figuren viser undersøkelsens funn vedrørende effekten av teamarbeidet på beslutningsprosessen. Figuren er laget av meg med utgangspunkt i Endsleys figur om situasjonsbevissthet.

To av innsatslederne kommenterer at UEH-mannskapene trolig har blitt noe bedre på å skape korrekt og felles situasjonsbevissthet etter ny organisering. Det pekes på at dette trolig skyldes at kommunikasjonen går lettere i et team. Den tredje innsatslederen har ikke opplevd noen forskjell. Innsatslederne er alle enige om at man kan se en tendens til at man noen ganger ligger *noe høyere* vedrørende oppfattelsen av trusselen i situasjonsbevisstheten og dermed har en litt høyere vurdering på tilnærming til trussel enn innsatslederne har når oppdrag kun



tilfaller et UEH-team. To av innsatslederne påpeker også at de opplever forskjell på teamene når det gjelder dette. Det er under punktet monitorering også påpekt fra innsatsleder 2 at man tidvis har sett en manglende evne til å si fra i slike situasjoner. Det er da snakk om situasjonsbevissthetsprosesser. Det handler om i hvilken grad teammedlemmer bidrar i prosesser for å dele informasjon som gir en rikere situasjonsbevissthet. Dette kan handle om *en norm i gruppen om å trekke antakelser i tvil, sjekke med hverandre for å sørge for at man har korrekt informasjon og etablere planer ved forskjellige mulige utviklinger i situasjonen* (Bolstad, C. A. m. fl., 2010, s 156). Tendensen over kan tyde på lav grad av teamutvikling som er *teambygging hvor hensikten er å utvikle gruppen for å møte ukjente, usikre og uforutsigbare situasjoner* (Bolstad, C. A. m. fl., 2010, s 156). Hensikten med teamutvikling er å øke nivået av samhandling innad i gruppen med tanke på for eksempel gode situasjonsbevissthetsprosesser.

### **Oppsummering**

UEH skal *være politidistriktets spesialtrente innsatsenhet for løsning av skarpe oppdrag og håndtering av andre tilsiktede, uønskede hendelser* (Justisdepartementet 2017). Som følge av ny organisering har man fått økt evne til beslutningstaking og dermed løsning av skarpe oppdrag. Økt erfaring og mulighet til erfaringslæring hos UEH-mannskapene generelt og teamlederne spesielt er en sentral årsak til dette. Det kan derfor argumenteres for at man har opplevd et skifte mot en mer intuitiv beslutningsstil som er mer robust mot stresset man opplever i krisehåndtering. Innsatslederne er enige om at det er en tendens til at enkelte team ofte legger til grunn en høyere vurdering av alvorligheten i situasjonen enn det innsatslederne selv gjør. Dette er et tegn på sviktende situasjonsbevissthetsprosesser og kan være et tegn på lav grad av teamutvikling. Innsatslederne forklarer at ut over dette har man sett en positiv effekt på evnen til å skape korrekt og felles situasjonsbevissthet hos UEH-mannskapene. Det er enighet blant informantene fra UEH om at mer er blitt implisitt i oppdragsløsningen og det er lettere å skape korrekt situasjonsbevissthet. Man har fått mer utviklede felles mentale modeller av hvordan oppdragsløsningen skal foregå. Enkelte informanter er ikke fornøyd med hvor langt man har kommet i utviklingen og det virker derfor som om det er forskjeller blant teamene.

## 7 Konklusjon

I denne masteroppgaven er følgende problemstilling forsøkt besvart: *”Hvordan påvirker organiseringen i team UEH-mannskapenes evne til å løse skarpe oppdrag?”*

Ved hjelp av forskningsspørsmålene, har jeg forklart hvordan utviklingen har vært når det gjelder evnen til å arbeide i team og hvilke tiltak som har virket inn på teamarbeidet. Vi har også sett hvordan mannskapene ved UEH opplever sin evne til å operere i team og innsatsledernes oppfattelse av det samme. Til slutt har vi sett hvordan organiseringen i team har påvirket beslutningsprosessen.

Studien viser at organisering av UEH-mannskapene i team har påvirket oppdragsløsningen i skarpe oppdrag i positiv retning. Det oppleves likevel forskjeller blant teamene og det pekes på noen klare utfordringer. De mest sentrale funnene er som følger:

### ***Hvordan har mannskapenes utvikling vært når det gjelder evnen til å operere i team siden opprettelsen av avdelingen?***

Justisdepartementet fastsetter at UEH skal *være trent til å operere som gruppe/lag* (2017). Det er først i dagens organisering at mannskapene ved UEH i Oslo reelt sett er i stand til å samhandle som et team eller lag. Mannskapene ved utrykningsenheten er godt nok kjent til å være et etablert team på samme nivå som ved sin tidligere arbeidsplass etter tre til seks måneder. Mer målrettede tiltak mot teambygging kunne forbedret prosessen. Etter ni måneder har teamarbeidet stabilisert seg på et høyere nivå. Man har blitt kjent, systematisert arbeidsoppgaver og i tilstrekkelig grad forbedret kommunikasjonen internt.

### **Hvordan opplever mannskapene egen evne til å operere i team i forbindelse med skarpe oppdrag?**

Informantene fra UEH mener at de har fått en tydelig økt evne til teamarbeid i skarpe oppdrag som følge av ny organisering. Samarbeid med en ukjent person kompliserer oppdragsløsningen selv om vedkommende er tilsatt ved et annet team ved avdelingen. Størrelsen på teamet og kjennskap til kollegene man løser oppdrag sammen med trekkes spesielt frem som en forklaring på økt evne til å løse skarpe oppdrag. Dette fordi dette gir økt trygghet. Konsekvensene av dette er at det er lettere å se arbeidsoppgaver og koordinere teamets samlede ressurser for å løse dem. Det kreves mindre kommunikasjon og

kommunikasjonen blir mer konkret. Dette gjør det enklere og raskere å oppnå en felles bevissthet rundt situasjonen. Mannskapene påpeker allikevel at endringen stort sett består i omorganisering med tilhørende kulturbygging. Det gir grunn til å anta at man ville sett ennå bedre resultater med en mer målrettet satsning på teambygging og spesielt teamutvikling.

### **Hva er innsatsledere ved Oslo politidistrikts erfaring rundt UEH-mannskapenes evne til å operere i team i forbindelse med skarpe oppdrag?**

Innsatslederne forklarer at kvaliteten på oppdragsløsningen i skarpe oppdrag har økt og med dette også tilliten til mannskapene ved UEH-avdelingen. Innsatslederne viser til at man får en noe mer profesjonell pakke når man benytter seg av UEH-teamet til å løse et oppdrag, men understreker viktigheten av at mannskapene er vant til, og gode på, samhandling med andre enheter. Innsatslederne påpeker spesielt en tydelig lederrolle som en av de mest positive effektene av ny organisering. De positive interne effektene ved samarbeid som kommer frem i forrige forskningsspørsmål, er lite synlige for innsatsledere og andre premissleverandører. UEH avdelingen er nyopprettet og er i ferd med å finne sin plass i en større organisasjon. I denne prosessen vil man trolig være tjent med større grad av kommunikasjon rundt fordelene UEH mannskapene opplever ved å løse oppdrag i rammen av teamet på den ene siden, og viktigheten premissleverandører ser i samhandling med andre enheter på den andre siden.

### **Hvordan påvirker organiseringen i team beslutningsprosessen i skarpe oppdrag?**

UEH skal *være politidistriktets spesialtrente innsatsenhet for løsning av skarpe oppdrag og håndtering av andre tilsiktede, uønskede hendelser* (Justisdepartementet 2017). Som følge av ny organisering har man fått økt evne til beslutningstaking og dermed løsning av skarpe oppdrag. Økt erfaring og mulighet til erfaringslæring hos UEH-mannskapene generelt, og teamlederne spesielt, er en sentral årsak til dette. Det kan derfor argumenteres for at man har opplevd et skifte mot en mer intuitiv beslutningsstil som er mer robust mot stresset man opplever i krisehåndtering. Innsatslederne er enige om at det er en tendens til at enkelte team ofte legger til grunn en høyere vurdering av alvorligheten i situasjonen enn det innsatslederne selv gjør. Dette kan igjen være et tegn på manglende teamutvikling. Det er enighet blant informantene fra UEH om at mer er blitt implisitt i oppdragsløsningen og det er lettere å skape en rikere situasjonsbevissthet i alle nivåer.

## **Konklusjon av problemstilling**

*”Hvordan påvirker organiseringen i team UEH-mannskapenes evne til å løse skarpe oppdrag?”*

Organiseringen av UEH-mannskapene i egne team har ført til økt kvalitet på oppdragsløsningen i skarpe oppdrag. For å komme dit opplevde de tilsatte ved UEH-avdelingen at samarbeidet i teamet måtte etablere seg. Etter ni måneder har man stabilisert seg på et høyere nivå. Størrelsen på teamet og kjennskap til kollegene man løser oppdrag sammen med, trekkes spesielt frem som en forklaring på økt ytelse. Dette fordi dette gir økt trygghet. Det er blitt lettere å skape en rikere og mer felles bevissthet rundt situasjonen og koordinere mannskapene. Det ser ut til å være en tendens til at enkelte team ofte legger til grunn en høyere vurdering av alvorligheten i situasjonen en det innsatslederne gjør. Dette kan være et tegn på manglende teamutvikling. Det er forøvrig grunn til å anta at et mer målrettet fokus på teamutvikling ville akselerert og forsterket de positive funnene ytterligere.

En rikere og mer enhetlig situasjonsbevissthet gir mer korrekte beslutninger. Som følge av ny organisering har man fått økt evne til beslutningstaking og dermed løsning av skarpe oppdrag. Økt erfaring og mulighet til erfaringslæring hos UEH-mannskapene generelt, og teamlederne spesielt, er også en sentral årsak til dette. Man har trolig opplevd et skifte mot en mer intuitiv beslutningsstil som er mer robust mot stresset man opplever i krisehåndtering.

## **Forslag til videre forskning**

Jeg har gjennom dette prosjektet fått svar på det jeg i forkant ønsket. Samtidig var utgangspunktet før avgrensning av problemstillingen å gjennomføre en undersøkelse som også omhandlet flere av landets politidistrikter. Det hadde derfor vært interessant å se på hvordan resultatene fra denne undersøkelsen står seg sammenlignet med andre politidistrikter med en annen organisering. Dette ville også hatt innvirkning på denne undersøkelsens reliabilitet og eksterne validitet. Videre hadde det vært spennende med en ny undersøkelse etter en nært forestående rullering av mannskaper for å se på hvordan vil dette påvirke funnene i denne masteroppgaven.

Det blir også spennende å følge utviklingen i politiets UEH-avdelinger på landsbasis. Vil flere følge etter Oslo i organiseringen av disse enhetene? Jeg håper og tror fremtiden bringer en utvikling av UEH-ressursene som fører til en mer robust lokal politiberedskap i Norge.

## Litteraturliste

Andersen. 2006. Aktiv informantintervjuing. Norsk Statsvitenskapelig tidsskrift, 22. 278-298.

Aven,T., Boyesen,M.,Njå,O.,Olsen,K.H. og Sandve,K. 2014. *Samfunnssikkerhet*. Universitetsforlaget AS. Oslo.

Bailey, K., Paquet, S. R., Ray, B. R., Grommon, E., Lowder, E. M. & Sights, E. 2018. Barriers and Facilitators to implementing an urban co-responding police-mental health team. *Health and Justice*. 6:21, 2018.

Blaikie,N. 2010. *Designing social research*. Polity press. Cambridge U.K.

Bolstad, C. A., Endsley, M. R. & Cuevas, H. M. 2010. Team Coordination and Shared Situation Awareness in Combat Identification. *Human Factors Issues in Combat Identification*. Taylor & Francis Group.

Danermark, B. 1997. Generalisering, vetenskapeliga slutledningar och modeller for forklarande samhallsvetenskap. Att forklara samhället. Lund, Studentlitteratur.

Det kongelige justis- og beredskapsdepartement. 2015. Prob 61 LS, Endringer I politiloven mv (Trygghet i hverdagen-Nærpolitireformen). Justis og beredskapsdepartementet. Hentet 29.01.20 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-61-s-2014-2015/id2398784/?ch=1>

Eid, J. & Johnsen, B. H. 2006. *Operativ Psykologi*. 2 utgave. Fagbokforlaget. Bergen.

Endsley, M.R. 1997. The Role of Situation Awareness in Naturalistic Decision Making. *Naturalistic Decision Making* s 269-284. Lawrence Erlbaum. Mahway, NJ.

Engen, O. A. H., Kruke, B. I., Lindøe, P. H., Olsen, K. H., Olsen, O. E. & Pettersen, K. A. 2016. *Perspektiver på Samfunnssikkerhet*. Capellen Damm. Oslo.

Espevik, R., Johnsen, B. H., Eid, J. & Thayer, J. F. 2006. Shared Mental Models and Operational Effectiveness: Effects on Performances and Team Processes in Submarine Attack Teams. *Military Psychology*. Lawrence Erlbaum.

Henriksen, Steinar Vee. 2020. Norwegian Police Training for and Use of Force. UIS.

Jacobsen, D. I. 2006. *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. 2 utgave. Høyskoleforlaget, Kristiansand.

Johnsen, B. H. Ukjent årstall. Beslutningstaking i operative situasjoner. Universitetet I Bergen.

Justisdepartementet. 2011. «Vedrørende spørsmål fra stortingets 22. Juli komité».

Hentet 04.03.2020 fra

[https://www.regjeringen.no/contentassets/919c56d9a13644198f8a32fd0df97e79/dsk\\_v edlegg2.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/919c56d9a13644198f8a32fd0df97e79/dsk_v edlegg2.pdf)

Justisdepartementet. 2017. «Rammer og retningslinjer for etableringen av nye politidistrikter». Hentet 01.04.2020 fra <https://docplayer.me/53387738-Rammer-og-retningslinjer-for-etablering-av-nye-politidistrikter.html>

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

Kruke, B. I. 2012. Samfunnssikkerhet og krisehåndtering: Relevans for 22. Juli 2011. Et paper presentert for 22. Juli kommisjonen 13. Mars 2012.

Kvale, S. & Brinkmann, S 2015. *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. Utgave. Gyldendal Akademisk.

Lipshitz, R., Klein, G., Orasanu, J. & Salas, E. 2001. Taking Stock of Naturalistic Decision Making. *Journal of behavioural decision making*. Johan Wiley & Sons, New Jersey.

Lov om Politiet (Politiloven). Justis- og beredskapsdepartementet. Lov av 01.10.1995. Lastet ned 01.03.20 fra [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53#KAPITTEL\\_1](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53#KAPITTEL_1)

Norges offentlige utredninger. 2012. NOU 2012:14- Rapport fra 22-juli kommisjonen. Departementenes servicesenter. Hentet 29.01.20 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2012-14/id697260/?ch=2>

Politidirektoratet. 2011. PBS 1- Politiets Beredskapssystem del 1-Retningslinjer for politiets beredskap. Politidirektoratet. Hentet 29.01.20 fra <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/pbsi.pdf>

Politidirektoratet. Organisasjonen. Hentet 01.03.2020 fra <https://www.politiet.no/om/organisasjonen/>

Politidirektoratet. 2018. Politiets årsrapport 2018. Hentet 25.09.20 fra <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/rapporter/politiets-arsrapport-2018.pdf>

*Politiforum*. September 2018. «Nøyer seg med 1000 IP3-godkjente politifolk». Hentet 04.03.2020 fra <https://www.politiforum.no/artikler/lar-andelen-ip3-godkjente-politifolk-synke/446176>

Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. 2005. Is There a «BIG FIVE» In Teamwork?. *Small Group Research*. Vol. 36 no. 5. Sage Publications.

Schaeveling, J., Blaauw, S. & Montfort, K. V. 2017. Predictors of Group Performance in a Police Criminal Investigation Department: the Role of Gender Homogeneity, Leadership and Team Characteristics. *Journal of police and criminal psychology*. 32,2017, s 358-368.

Sjøvold, E. 2006. *Teamet*. Universitetsforlaget. Oslo.

Sjøvold, E. 2017. *Resultater Gjennom Team*. 2. Utgave. Universitetsforlaget. Oslo.

St. meld 17. 2001-2002. *Samfunnssikkerhet*. Justis- og politidepartementet. Lastet ned 29.01.20 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-17-2001-2002-/id402587/?ch=1>

Stortingsmelding nummer 29. 2011-2012. *Samfunnssikkerhet*. Justis og politidepartementet. Lastet ned 18.02.20 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-29-20112012/id685578/>

Weick, Karl E. 1993. «*The Collapse of Sensemaking in Organisations: The Mann Gulch Disaster*», *Administrative Science Quarterly* Volume 38 (1993) s 628-652.

Yates, Frank J. 2001. «Outsider»: Impressions of Naturalistic Decision making. Fra «Linking expertise and Naturalistic Decision Making. *Psychology Press*. NY.



## **Vil du delta i forskningsprosjektet**

### ***”Hvordan påvirker organiseringen i team UEH-mannskapenes evne til å løse skarpe oppdrag”?***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan mannskapene ved UEH-enheten evner å arbeide i team i forbindelse med skarpe oppdrag. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Formålet med denne undersøkelsen er å se på hvordan forskjellige prosesser knyttet til teamarbeid oppleves for mannskapene ved UEH-enheten og samarbeidspartnere/oppdragsgivere. Videre vil dette bli drøftet opp mot eksisterende teori før en konklusjon på problemstillingen fattes.

Problemstillingen som skal analyseres er ***”Hvordan påvirker organiseringen i team UEH-mannskapenes evne til å løse skarpe oppdrag”?***

Under dette er forskningsspørsmålene som følger:

- *Hvordan opplever mannskapene egen evne til å operere i team i forbindelse med skarpe oppdrag?*
- *Hva er innsatsledere ved Oslo Politidistrikt sine erfaringer rundt UEH-mannskapenes evne til å operere i team i forbindelse med skarpe oppdrag?*
- *Hvordan har utviklingen for mannskapene vært når det gjelder evnen til å operere i team siden opprettelsen av avdelingen?*
- *Hva er tiltakene for å utvikle UEH-mannskapene til team og hva er utfordringene med denne prosessen?*
- *Hvordan påvirker organiseringen i team beslutningsprosessen i skarpe oppdrag?*

Dette prosjektet er en del av en masteroppgave ved Universitetet i Stavanger. Det er også sannsynlig at ledelsen ved avdelingen og seksjonen vil se på resultatet av undersøkelsen.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Det er *Universitetet i Stavanger* som er ansvarlig for prosjektet.

Gjennomføringen av dette prosjektet er godkjent av Oslo Politidistrikt og Politidirektoratet. Seksjonsleder ved innsatsledelse og UEH har også gitt sin tilslutning til at prosjektet gjennomføres.

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

Det er valgt ut i underkant av 10 respondenter til dette prosjektet. Det er henholdsvis et utvalg innsatsledere og et utvalg fra UEH-avdelingen. I hvert av disse utvalgene er det forsøkt å danne en representativ gruppe respondenter med hensyn til alder, erfaring og kjønn.

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

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det et personlig intervju med varighet på omlag 1-1,5 time. Vi avtaler et tidspunkt og sted som passer for deg.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Du kan trekke deg frem til oppgaven er levert til sensur ved å sende en forespørsel til [tbdalheim@gmail.com](mailto:tbdalheim@gmail.com).

### **Om forholdet til taushetsplikten**

Det er ikke ønskelig med omtale av metodebruk, identifiserbare saker eller enkeltpersoner i dette studiet, dette setter taushetsplikten vår som ansatte begrensninger for både for deg som respondent og for meg som student. De øvrige bestemmelsene i politiregisterloven er for øvrig gjeldende. Du vil bli informert dersom du begynner å snakke om forhold som kan omfattes av taushetsplikten. Du vil ikke bli spurt om taushetspliktig informasjon i intervjuet og det er heller ikke interessant for studiet.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

Det er jeg, Tommy Dalheim, og min veileder Bjørn Ivar Kruke som er Førsteamanuensis ved Universitetet i Stavanger som vil ha tilgang til opplysningene om deg (Samtykkeskjema og lydopptak)

Ditt samtykkeskjema som inneholder dine personopplysninger lagres fysisk. Dette vil bli påført en kode som sikrer at ingen får tilgang til personopplysningene og låst inn i en safe kun jeg har tilgang til.

Det samles inn opplysninger om din alder, erfaring og stilling. Dette for å vise leserne av oppgaven hvem som har svart på undersøkelsen. Navn og opplysninger som kan spores tilbake til deg vil ikke komme frem i oppgaven. I oppgaven vil respondentene bli delt inn i kategorier som skal sørge for at respondenten ikke kan identifiseres av andre i ettertid. Det kan allikevel hende du kjenner igjen egne utsagn. Dersom du snakker med andre om at du har deltatt i intervjuet i ettertid vil det selvfølgelig bidra til å knytte deg til funn fra intervjuene. Dersom du ønsker å lese gjennom eventuelle uttalelser fra deg selv før oppgaven leveres er det viktig at du gir uttrykk for dette. Dette kan gjøres til [tbdalheim@gmail.com](mailto:tbdalheim@gmail.com).

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

Samtykkeskjemaene og opplysningene slettes/makuleres når sensur foreligger. Dette er etter planen i September/Oktober 2020. Det vil bli gjennomført lydopptak av intervjuet. Dette er av praktiske hensyn og for at dine meninger skal komme frem så korrekt som mulig.

Lydopptaket vil bli slettet etter at samtalen er bearbeidet til skriftlig form. Dette vil skje innen en uke etter intervjuet er gjennomført.

### **Dine rettigheter**

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

innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,

å få rettet personopplysninger om deg,

å få slettet personopplysninger om deg, og

å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

*Universitetet i Stavanger ved Førsteamanuensis Bjørn Ivar Kruke*

Vårt personvernombud: [personvernombud@uis.no](mailto:personvernombud@uis.no)

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

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Bjørn Ivar Kruke

Tommy B. Dalheim

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet ”*Hvordan evner mannskapene ved UEH-enheten i Oslo Politidistrikt å operere i team i forbindelse med skarpe oppdrag*”?, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

Å delta i *intervju*

*At mine personopplysninger lagres frem til prosjektslutt.*

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



Tillitt til kolleger du løser oppdrag sammen med											
Gruppetilhørighet											
Evne til å løse skarpe oppdrag											

På samme skala fra 0 til 10, i hvilken grad vil du si du og ditt team var i stand til å operere som et «Team» etter henholdsvis 3, 6, 9 og 12 måneder?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3mnd											
6mnd											
9mnd											
12mnd											

På en skala fra 0 til 10 hvor 0 betyr at de er veldig klare og 10 er at de er veldig uklare, hvordan opplever du de formelle kravene som stilles til deg og ditt UEH-team?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Se for deg at du blir satt opp på et overtidsett sammen med en kollega fra «E» avdelingen som ikke arbeider på ditt team og som du ikke kjenner fra tidligere. Hvordan er det å løse skarpe oppdrag sammen med denne personen?

Kryss av på en skala fra 0 til 10. Ved 0 er det betydelig vanskeligere. Ved 5 er det ikke noen forskjell. Ved 10 er betydelig lettere å løse oppdrag med denne personen en med en av dine teammedlemmer.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Takk for hjelpen! 😊

Tommy Dalheim

## **Intervjuguide-UEH**

### **Innledning**

- Informasjon om meg selv, oppgaven og intervjuet.
- Problemstillingen

### ***"Hvordan påvirker organiseringen i team UEH-mannskapenes evne til å løse skarpe oppdrag"?***

- Gjennomgang av samtykkeerklæring og informasjonsskriv.
- Informasjon om innsyn, mulighet til å trekke samtykke, taushetsplikt og anonymisering

### **Kartlegging av respondenten- NB, Dette er en anonym undersøkelse!**

- Alder
- Stilling/Tittel
- Utdanning/Opplæring
- Erfaring fra virksomhet/ansiennitet
- Tid i UEH
- Tid i UEH Oslo
- Annen relevant erfaring i relasjon til politioperativt arbeid og kriseledelse

### **Hva tenker du et «team» er?**

#### **1. Kan du fortelle hvordan du opplever din og ditt UEH-teams oppdragsløsning i skarpe oppdrag, og hvordan skiller det seg fra tiden før organisering i team? Bruk gjerne erfaring, erfaringer tidligere i karrieren osv.**

1.1 - Har organisering i team påvirket din beslutningstaking i skarpe oppdrag? Hvis du tenker deg om, hvordan opplever du det å holde korrekt situasjonsbevissthet nå versus før dere var organisert i team? (RPD)

- 1.2 - Når det gjelder de skarpe oppdragene du løser eller bidrar til å løse, i hvilken grad føler du dette er oppdrag du har opplevd og trent på tidligere? (NDM)
- 1.3 - Hvordan har opprettelsen av UEH som egen avdeling med egne team påvirket din mulighet til erfaringslæring gjennom reelle oppdrag? (NDM)
- 1.4 - I hvilken grad føler du på tvil i forhold til prosedyrene for løsningen av slike oppdrag? (NDM)
- 1.5 - Bruker du ofte mental simulering i beslutningstaking under oppdrag og i planleggingen av oppdrag? (RPD)
- 1.6 - Løser du flere skarpe oppdrag nå en tidligere? Leder du flere skarpe oppdrag i dag en tidligere? (RPD)
- 1.7 - På en skala fra 1 til 10 hvor 1 er svært dårlig og 10 er meget godt. Hvor godt føler du at ditt team evner å løse skarpe oppdrag ut fra de rammer og forutsetninger som er gitt?

## **2. Hvordan har utviklingen vært med tanke på evnen til å operere i team siden opprettelsen av avdelingen?**

## **3. Kan du fortelle litt om prosessene som skjer innad på teamet ditt under løsningen av slike oppdrag? Da for eksempel nivåsetting av situasjonen, kommunikasjon, fordeling av arbeidsoppgaver**

- 3.1 - I hvilken grad samsvarer dine og dine team-medlemmers tanker omkring mål for oppdrag, situasjonen og eventuelle løsninger? samsvarer (BIG 5-Felles mentale modeller-RPD).
- 3.2 - Hvordan opplever du UEH-mannskapenes evne til å tilpasse seg i oppdragsløsningen? Har du eksempler på dette? Tilpasse seg situasjonen, tilpasse seg andre samarbeidspartnere. (Big 5, Tilpasningsevne)
- 3.3 - Hvordan opplever du UEH-mannskapenes samarbeid og opptreden ovenfor hverandre i oppdragsløsningen? (Big 5-Gjensidig oppmerksomhet mot teamets opptreden, støttende opptreden). Hvordan opplever du disse egenskapene ovenfor andre? (Big 5, Team-orientert holdning).
- 3.4 - Hvordan opplever du UEH-mannskapenes evne til kommunikasjon internt og til andre i skarpe oppdrag?



- 3.5 - Hvordan kommuniserer dere konkret i løsningen av skarpe oppdrag? (Big 5, sluttet sirkel kommunikasjon).
- 3.6 - Hvordan opplever du ledelse og struktur i oppdragsløsning fra UEH? Hvordan opplever du at dette har utviklet seg? Hva tenker du eventuelt kan bli bedre?
- 3.7 - Opplever du at du får nok trening og utdanning i din rolle som teamleder? Føler du at du har klare forventninger og krav til hva som er dine oppgaver? (BIG 5-Teamlederskap).
- 3.8 - I perioden dere har vært organisert som team, hvordan har tillitten innad i teamet utviklet seg? Hva har påvirket utviklingen av tillitten? Hvordan har dette påvirket oppdragsløsningen? (Gjensidig tillitt-Salas).
- 3.9 - Hvordan har din og dine kollegers kjennskap til de andre team-medlemmenes kunnskaper og ferdigheter relatert til løsning av skarpe oppdrag utviklet seg i denne perioden? (Big 5-Gjensidig oppmerksomhet mot teamets opptreden, støttende opptreden).
- 3.10 - Hvordan opplever du felles situasjonsbevissthet, ledelse, struktur, samarbeid, tilpasningsevne og kommunikasjon sammenlignet med IP 1 og 4 og tiden da du var ved GDE? Hva er deres sterke sider og hvor er det forbedringspotensialer?

**4. Tenk nå på hele din tid i UEH og politiet forøvrig. Hvilke tiltak har du opplevd i arbeidet med å utvikle UEH-mannskapene mot å arbeide i team, og hvilke utfordringer ser du eller har du sett i denne prosessen?**

Er det konkrete tiltak som er gjort du mener har gitt positiv eller negativ effekt? Gi gjerne eksempler og forklar hvordan det gav effekt.

Er det tiltak du har savnet eller som du tenker kunne vært iverksatt for å bedre UEH-mannskapenes evne til å arbeide i team? Kunne man hatt gevinster ved å arbeide i andre format en mindre politipatruljer? (Johnsen, kjente og ukjente team).

Se for deg at du for eksempel arbeider et overtidssett eller at noen har en overtidsvakt på ditt team. Hvordan opplever du det å løse skarpe oppdrag sammen med noen du ikke kjenner godt og arbeider med til daglig, kontra et av dine team-medlemmer? (Johnsen, kjente og ukjente team).

Hvordan føler du disse tillitten og kjennskapen til de du løser skarpe oppdrag sammen med har blitt påvirket etter at dere ble samlet som en egen avdeling? (Johnsen, Kjente og ukjente team)

Hvordan har du opplevde disse momentene i perioder hvor det har vært utskifting av medlemmer i ditt team?

På en skala fra 1 til 10 hvor 1 vil si at det har blitt betydelig vanskeligere å løse skarpe oppdrag og 10 vil si at det har blitt betydelig lettere å løse skarpe oppdrag, hvordan vil du si utviklingen har vært fra da du var plassert ved GDE og til i dag? Begrunn svaret.

## **5. Kan du beskrive dine forventninger og krav til deg og dine kollegers organisering og oppdragsløsning i skarpe oppdrag?**

5.1 Kan du fortelle litt om i hvilke grad du opplever at det blir stilt formelle krav til deres samhandling i team og evne til å lede og løse skarpe oppdrag?

## Vedlegg 4, spørreskjema til respondentene fra innsatsledelse

### Spørreundersøkelse innsatsleder

Svarene på kategoriene under er nummerert fra 0 til 10. 0 vil si at det på området var betraktelig bedre før organisering i team ved egen enhet. 5 vil si at det ikke er noen endring. 10 vil si at man innenfor den spesifikke egenskapen gjør det betraktelig bedre i dag en da UEH-mannskapene var plassert ved GDE.

Kryss av for det svaret du mener er passende for status i dag. Dersom du ikke har noen formening om status på det enkelte området lar du spørsmålet stå ubesvart.

Beslutningstaking i skarpe oppdrag

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Ledelse i skarpe oppdrag

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Tilpasningsevne i skarpe oppdrag

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Kommunikasjon innad blant UEH-mannskapene i skarpe oppdrag

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Kommunikasjon utad i skarpe oppdrag

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Enhetlig forståelse blant UEH-mannskapene av situasjonen i oppdrag, mål for oppdraget og løsninger for å nå målet

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Tillitt innad blant UEH-mannskapene

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Evne til å skape tillitt utad

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Evne til å samarbeide innad blant mannskapene

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

## **Vedlegg 5, intervjuguide innsatsledelse**

Intervjuguide innsatsleder

### **Innledning**

Informasjon om meg selv, oppgaven og min motivasjon

Problemstillingen «**Hvordan påvirker organiseringen i team UEH-mannskapenes evne til å løse skarpe oppdrag?**»

Gjennomgang av samtykkeerklæring og informasjonsskriv.

Informasjon om innsyn, mulighet til å trekke samtykke og anonymisering

### **Kartlegging av respondenten**

Alder

Stilling/Tittel

Utdanning/Opplæring

Ansiennitet i Politiet, som innsatsleder

Erfaring fra UEH?

Annen relevant erfaring i relasjon til politioperativt arbeid og kriseledelse

**Hva tenker du et «Team» er?**

**Har du møtt forskjellige UEH-team det siste året, eller har du stort sett arbeidet sammen med de samme mannskapene?**

**Hvordan opplever du oppdragsløsningen til mannskapene fra UEH-avdelingen i skarpe oppdrag, og hvordan skiller det seg fra før organiseringen i team?**

**Har du oppdaget noen forskjell i prosessene som skjer innad hos UEH-mannskapene etter organiseringen i team ved egen seksjon?**

**Har du opplevd noen forskjeller ved oppdragsløsningen når mannskapene fra UEH-enheten løser et skrappt oppdrag med et team istedenfor en patrulje som arbeider sammen med andre enheter på oppdraget?**

**Hvordan har utviklingen vært med tanke oppdragsløsning i skarpe oppdrag fra avdelingen ble opprettet til i dag? Hva er eventuelt forskjellene?**

**Hvordan har organiseringen i team påvirket prosessene som skjer hos UEH-mannskapene? Spesifikt med tanke på følgende prosesser:**

**Ledelse fra UEH-mannskapene**

**Beslutningstaking hos UEH-ledere og mannskaper**

**Evne til Situasjonsbevissthet/Situasjonsforståelse**

**Felles forståelse av mål for oppdraget, situasjonen og løsninger?**

**Samarbeid og opptreden (Ovenfor andre og mellom mannskapene ved UEH)**

**Kommunikasjon (Fra mannskapene og mellom mannskapene ved UEH)**

**Tilpasningsevne**

**Tillitt (Din tillitt til UEH mannskapene og eventuelt tillitten innad hos teamet)**

**Kan du beskrive dine forventninger og krav til UEH-mannskapenes organisering og oppdragsløsning i skarpe oppdrag?**

**Kan du fortelle litt om i hvilke grad du opplever at det blir stilt formelle krav, og hvorvidt du føler disse er fastsatt?**

**Er det konkrete sider som burde forbedres eller tiltak du mener burde iverksettes for å gjøre UEH-mannskapene mer egnet til oppdragsløsning og teamarbeid i slike oppdrag?**

**Kan du fortelle hvorvidt du opplever at UEH-mannskapene har trening og erfaring i relatert til de oppdrag som løses? Er det oppdragstyper hvor du har følt de har hatt manglende erfaring eller trening?**

**Som et verktøy for deg, hvordan vil du si at UEH som ressurs etter opprettelsen av UEH som et eget avsnitt?**