



*«Å dra i samme retning»*  
Faktorer som påvirker samhandlingen og oppnåelse av felles  
situasjonsforståelse mellom taktisk og operasjonelt nivå i  
politiet

**Tina Borg Frilseth**  
Kandidatnr: 4807

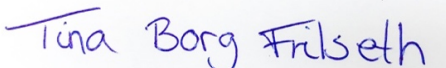
Universitetet i Stavanger  
Master i Endringsledelse  
Våren 2021



Universitetet  
i Stavanger

DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET

## MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Master i Endringsledelse	Vårsemesteret, 2021  Åpen
Forfatter: Tina Borg Frilseth	 ..... (signatur forfatter)
Veileder: Liv Åsa-Maria Sunnercrantz	
Tittel på masteroppgaven: « <i>Å dra i samme retning</i> » - faktorer som påvirker samhandlingen og oppnåelse av felles situasjonsforståelse mellom taktisk og operasjonelt nivå i politiet	
Engelsk tittel:	« <i>Going in the same direction</i> » - factors that affects the interaction and a shared situational awareness between the tactical and operational command in the police.
Emneord: Felles situasjonsforståelse, risikoforståelse, samhandling, politi, team og kommunikasjon.	Sidetall: 64 ..... + vedlegg/annet: 3 .....  Stavanger, 13.06.2021 ..... dato/år

## Forord

Jeg startet på Masterstudiet i Endringsledelse høsten 2019, og med denne masteroppgaven nærmer et toårig studieforløp seg nå slutten. Prosessen har vært lærerik, både personlig og faglig. Med en kombinasjon av full turnusjobb, oppgaveskriving og livet for øvrig vil jeg måtte si at prosessen til tider har vært krevende. Jeg har gjennom arbeidet med denne oppgaven fått muligheten til å fordype meg i et tema som har engasjert meg gjennom flere år som ansatt i politiet, nemlig felles situasjonsforståelse og samhandling.

Jeg ønsker å rette en stor takk til informantene for mange lærerike samtaler. Deres engasjement for denne oppgaven har gitt meg motivasjon i de tider jeg har trengt det som mest. Dere har gjort denne oppgaven mulig. En stor takk rettes også til min veileder Liv Åsa-Maria Sunnercrantz. Takk til venner, familie og tidenes beste studiegruppe for god støtte og oppmuntring gjennom prosessen. Dere er verdens beste heilagjeng! Sist, men ikke minst, takk til min firbeinte følgesvenn som tålmodig har ventet på at matmor snart kan ta han med ut på fjellturer igjen.

---

*«The world's happiest couple never has the same character. They just have the best understanding of their differences» – unknown*

---

Stavanger, juni 2021

Tina Borg Frilseth

## Sammendrag

Denne oppgaven har til hensikt å belyse sentrale faktorer som påvirker samhandlingen og oppnåelse av felles situasjonsforståelse mellom lederne på taktisk og operasjonelt nivå i politiet. For å svare på min problemstilling har jeg valgt å intervju innsatsledere og operasjonsledere i politiet. Jeg har i tillegg til dette gjennomført en dokumentanalyse av pensum som i dag blir brukt på utdannelsene; «funksjonsrettet ledelse for innsatsledere» og «funksjonsrettet ledelse for operasjons- og oppdragsledere» ved Politihøgskolen.

Resultatet av studien viser at innsats- og operasjonsledere i høy grad har forståelse for rolle- og ansvarsfordelingen, slik som PBS beskriver den. Det kommer frem at denne rolle- og ansvarsfordelingen i praksis er noe mindre rigid, noe som viser seg å av og til være hensiktsmessig. Dette kan tyde på at det effektiv samhandling utfordrer den fastsatte rolle- og ansvarsfordelingen. Dette gjelder spesielt opp mot presiseringen om at innsatsleder skal utføre de oppgaver han blir gitt av operasjonelt nivå. Også operasjonelt nivå sin støttefunksjon ovenfor taktisk nivå vil utfordre denne inndelingen. Studien viser at informantene synes samhandlingen har blitt bedre etter politireformen. Dette begrunnes med økt fokus på profesjonalisering av operasjonssentralen og faget innsatsledelse i distriktet. God samhandling og godt samarbeid danner et grunnlag for en felles situasjonsforståelse. To av grunnpilarene i samarbeid er felles målsetning og felles mentale modeller. Relasjoner, tillit og øvelser er faktorer som påvirker dynamikken i teamet i positiv retning og bør derfor vektlegges.

Oppnåelse av en felles situasjonsforståelse krever at innsats- og operasjonslederne er omforent om de kritiske faktorene ved hendelsen, målet med oppdraget og risikoen ved gjennomføring av oppdraget. Arbeidet videre innebærer å opprettholde denne felles forståelsen ved å ha kontinuerlig kommunikasjon med hverandre. Denne kommunikasjonen må være tydelig og av en slik art at misforståelser begrenses så mye som mulig. De bør derfor benyttes kjente begrep, kjente kommunikasjonsmønstre og bekreftende kommunikasjon.

## Abstract

This paper aims to shed light on key factors that affect the interaction and achievement of a shared situational awareness between the leaders at the tactical and operational command in the police. In this study I have chosen to interview incident commanders and operational commanders in the police. In addition to this, I have carried out an analysis of the syllabus that is currently used at the education of the incident- and operational leaders at the Police Academy.

The results of the study show that incident commanders and operational commanders to a large extent have an understanding of the division of roles and responsibilities. It emerges that this division of roles and responsibilities is in practice somewhat less rigid, which turns out to be sometimes appropriate. This may indicate that the effective collaboration challenges the established division of roles and responsibilities. This applies in particular to the clarification that the incident commanders must perform the tasks he is given by the operational command. The operational command's possibility to support the incident commander will also challenge this division. The study shows that the informants think the interaction has improved after the police reform. This is justified by an increased focus on the emergency dispatch center and the incident commander's responsibility. Interaction and teamwork form a basis for a shared situational awareness. Two of the most important factors of teamwork is shared goals and shared mental models. Relationships, trust and training are factors that influence the dynamics of the team in a positive direction and should therefore be emphasized.

Achieving a shared situational awareness requires that the incident commander and operational commander agree on the critical factors in the incident, the goal of the assignment and the risk in carrying out the assignment. The work further involves maintaining this common understanding by having continuous communication with each other. This communication must be clear and of such a nature that misunderstandings are limited as much as possible. They should therefore use familiar concepts, familiar communication patterns and affirmative communication.

## Innholdsfortegnelse

Forord.....	1
Sammendrag.....	2
Abstract.....	3
Begrepsavklaringer.....	6
<b>1.0 Innledning.....</b>	<b>7</b>
1.1 Studiens formål og problemstilling.....	8
1.2 Avgrensing og oppgavens oppbygging.....	9
1.3 Valg av teori.....	9
1.4 Metode og teoretisk grunnlag.....	9
1.5 Oppgavens oppbygging.....	10
<b>2.0 Kontekst.....</b>	<b>11</b>
2.1 Politiets ledelsesnivåer.....	12
2.1.1 Strategisk nivå.....	13
2.1.2 Operasjonelt nivå ved normal linjeledelse.....	13
2.1.3 Operasjonelt nivå ved stabsledelse.....	14
2.1.4 Taktisk nivå.....	15
2.2 Nærpolitireformen.....	16
<b>3.0 Teori.....</b>	<b>17</b>
3.1 Samhandling.....	17
3.2 Situasjonsforståelse.....	19
3.2.1 Individuell situasjonsforståelse.....	19
3.2.2 Felles situasjonsforståelse.....	22
3.3 Risikoforståelse.....	23
3.3.1 Trefaktormodellen.....	24
3.4 Kommunikasjon.....	25
3.4.1 Berlos kommunikasjonsmodell.....	25
3.4.2 Shannon & Weavers kommunikasjonsmodell.....	27
3.5 Teamarbeid.....	28
3.5.1 «The Big Five» .....	29
3.6 Oppsummering teori.....	31
<b>4.0 Metode og design.....</b>	<b>33</b>
4.1 Forskningsdesign.....	33
4.1.1 Forskningsstrategi.....	34
4.1.2 Casestudie.....	35
4.2 Datainnsamling.....	36
4.2.1 Dokumentanalyse.....	36
4.2.2 Intervjuprosessen.....	38
4.2.3 Utvalg av informanter.....	39
4.3 Databehandling og analyse.....	39
4.4 Etske refleksjoner.....	40
4.5 Reliabilitet og validitet.....	41
<b>5.0 Analyse.....</b>	<b>44</b>
5.1 Rolle- og ansvarsavklaring.....	44
5.2 Samhandling mellom taktisk og operasjonelt nivå.....	45
5.2.1 Samhandling – oppsummering.....	48
5.3 Felles situasjonsforståelse.....	49
5.3.1 Felles situasjonsforståelse – operasjonelt nivå.....	50
5.3.2 Felles situasjonsforståelse – taktisk nivå.....	51

5.3.3	<i>Felles situasjonsforståelse – oppsummering</i> .....	52
5.4	<i>Risikoforståelse</i> .....	53
5.4.1	<i>Risikoforståelse – operasjonelt nivå</i> .....	53
5.4.2	<i>Risikoforståelse – taktisk nivå</i> .....	54
5.4.3	<i>Risikoforståelse- oppsummering</i> .....	55
5.5	<i>Kommunikasjon</i> .....	55
5.6	<i>Oppsummering analyse</i> .....	57
<b>6.0</b>	<b>Drøfting</b> .....	<b>59</b>
6.1	<i>Samhandling</i> .....	59
6.2	<i>Felles situasjonsforståelse</i> .....	62
6.3	<i>Kommunikasjon</i> .....	65
6.4	<i>Oppsummering drøfting</i> .....	66
<b>7.0</b>	<b>Konklusjon</b> .....	<b>68</b>
	<b>Referanser</b> .....	<b>71</b>
	<b>Vedlegg</b> .....	<b>75</b>

## Begrepsavklaringer

**Innsats:** Tiltak som omfatter alt arbeid ute på et skadested, inkludert ledelse og organisering.

---

**Innsatsleder:** Øverste leder på taktisk nivå. Befinner seg ute på skadestedet. Leder for innsatsstedet og overordnet ansvarlig for alle etatene som er på stedet.

---

**Innsatssted:** Et sted hvor det er en hendelse som krever tiltak fra politiet og/eller andre nødetater.

---

**Innsatspersonell:** Alle politiansatte som jobber på taktisk nivå under en hendelse.

---

**Linjeledelse:** Ledelsesstrukturen under normal drift, når stab ikke er etablert.

---

**Operasjonelt nivå:** Leder og koordinerer taktisk nivå. Fungerer også som en link mellom taktisk og strategisk nivå. Under normalt drift består dette ledelsesnivået av operasjonssentralen. Nivået kan styrkes ved at det etableres stab.

---

**Operasjonsleder:** Øverste leder på operasjonelt nivå. Har ordremyndighet over taktisk nivå.

---

**Oppdragsleder:** Styrer og koordinerer oppdrag på operasjonssentralen. Underordnet operasjonsleder.

---

**Operatører:** Utfører arbeidsoppgavene inne på operasjonssentralen. Underordnet oppdrags- og operasjonsleder.

---

**Samband:** Kommunikasjonsenhet som mannskapene benytter for å kommunisere internt og sammen med andre aktører.

---

**Stab:** Staben er politimesterens ledelsesapparat på operasjonelt nivå. Stab etableres ved håndtering av hendelser der den ordinære linjeledelsen blir utfordret på kapasitet.

---

**Strategisk nivå:** Politimesteren utgjør strategisk nivå. På dette ledelsesnivået blir det utarbeidet en strategi som setter hoveddrammene for oppdragsløsningen.

---

**Taktisk nivå:** Utfører oppgavene som operasjonelt og strategisk nivå gir. Befinner seg ute på skadestedet.

---



## 1.0 Innledning

Etter flere års erfaring i politiet har jeg fått oppleve oppdrag som har blitt løst bra, men også de oppdragene hvor jeg i ettertid har tenkt at dette burde blitt løst på en annen måte. Norsk politi er organisert med tre ulike ledelsesnivåer; taktisk, operasjonelt og strategisk nivå. I det daglige skal taktisk og operasjonelt nivå løse oppdragene sammen. De er gjensidig avhengig av hverandre for å få til en god oppdragsløsning. Hvordan blir samhandlingen tilfredsstillende? Først og fremst er de avhengig av at de to ledelsesnivåene er omforent om hva som faktisk er situasjonen, men hvordan blir de det? En manglende situasjonsforståelse gir mangelfullt eller direkte feil beslutningsgrunnlag for innsats- og operasjonsleder. Det er flere årsaker til at det å oppnå felles situasjonsforståelse er krevende, men en av de åpenbare utfordringene er at ledelsesnivåene ikke er samlet, og at det kun er taktisk nivå som har øyne på selve hendelsen som skal håndteres.

Endringsledelse som fagfelt har lært meg at samhandling og involvering er to svært viktige faktorer i ulike prosesser. Jeg har gjennom studieløpet blitt nysgjerrig på hvilke faktorer som resulterer i god samhandling mellom de øverste lederne på taktisk og operasjonelt nivå; altså innsats- og operasjonsledere. Jeg har også blitt nysgjerrig på hvilke faktorer som påvirker oppnåelsen av en felles situasjonsforståelse mellom de respektive lederne. Via søk i databaser som; google, idunn, oria og brage har jeg konkludert med at det finnes lite forskning som fokuserer på nettopp dette. Jeg har derimot funnet studier som fokuserer på oppnåelse av felles situasjonsforståelse i samhandling mellom ulike aktører (Leonardsen & Wallumrød, 2013). Jeg har også funnet studier som fokuserer på samhandling mellom taktisk nivå og operasjonelt nivå, når stab er satt (Østgaard, 2015), eller samhandling mellom politidirektoratet og politidistriktene (Zeiner, 2018). Jeg har imidlertid bestemt meg for å forske på samhandling mellom taktisk og operasjonelt nivå under ordinær linjeledelse. Dette fordi politioppdrag i hverdagen til politiet håndteres under ordinær linjeledelse (se kap. 2 for beskrivelse av politiets ledelsesnivåer og oppbygging).

I Norge er politiet gitt oppgaven med å være «den sentrale aktøren i det sivile samfunns beredskap mot store ulykker, naturkatastrofer og terroranslag» (Justis- og beredskapsdepartementet, 2005 s. 6). Videre sier politilovens §1 følgende: «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» (Lovdata, 1995). Dette vil si at politiet har en svært viktig rolle i det norske samfunnet, og er en etat det er interessant å forske på og forstå. Denne lovteksten sier også noe om hva samfunnet forventer av politiet. Politiet møter store forventninger både fra publikum, men også fra politisk nivå om at de skal håndtere en stor mengde ulike oppdrag. Statistikk fra 2020, som jeg selv har hentet ut fra politiets systemer, viser at operasjonssentralen i politidistrikt jeg jobber i alene besvarte 159 254 anrop. Av disse var 54 303 nødanrop. Operasjonssentralen loggførte 52 863 oppdrag. I 37 834 av disse var en politipatrulje involvert, enten ved at de ble sendt til stedet av operasjonssentralen, eller ved at de selv initierte oppdraget ved at de kom over en hendelse som krevde tiltak fra politiets side. Oppdragsmengden fra vil variere fra distrikt til distrikt, men tallene er en pekepinn på omfanget av politiets oppgaver. Variasjonen i disse oppdragene er stor. Politiet skal blant annet håndtere; væpnet konflikt, pågripelser, på anmodning yte andre offentlige myndigheter bistand, opprettholde ro og orden, rykke ut på trafikkulykker, arbeidsulykker, branner og voldshendelser. God håndtering av disse oppdragene stiller krav til effektiv ledelse og utførelse.

### 1.1 Studiens formål og problemstilling

Målet med denne studien er å belyse erfaringene og eventuelt utfordringene lederne på taktisk og operasjonelt nivå har med å samhandle seg imellom, samt å oppnå en felles situasjonsforståelse. Jeg håper at denne oppgaven kan bidra til å oppnå bedre og mer effektiv samhandling i oppdragsløsning. Jeg har hatt et ønske om å studere bredt, for å kunne generalisere med bakgrunn i funnene i prosjektet.

Problemstillingen blir derfor:

***Hvilke faktorer påvirker samhandlingen og oppnåelse av felles situasjonsforståelse mellom lederne på taktisk og operasjonelt nivå i norsk politi?***

For å besvare denne problemstilling har jeg utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

- *Hvilke faktorer påvirker samhandlingen mellom taktisk og operasjonelt nivå?*
- *Hvilke faktorer påvirker oppnåelse av en felles situasjonsforståelse mellom taktisk og operasjonelt nivå?*
- *Hvordan påvirker en ulik situasjonsforståelse samhandlingen mellom taktisk og operasjonelt nivå?*

## 1.2 Avgrensning og oppgavens oppbygging

På grunn av oppgavens omfang og tid til rådighet har jeg valgt å begrense datainnsamlingen til å gjelde kun ett politidistrikt. Begrunnelsen for dette vil bli beskrevet i metodekapittelet. Av hensyn til informantenes anonymitet blir ikke distriktets navn offentliggjort.

Oppgaven begrenses til å gjelde samhandling mellom taktisk og operasjonelt nivå, under ordinær linjeledelse. Grunnen til dette er at jeg ønsker å se på hvordan ledelsesnivåene samhandler i det daglige, og ikke utelukkende under ekstraordinære hendelser. Fordi strategisk nivå ikke er delaktig i oppdragsløsningen i daglige virke, holdes det utenfor analysen. Selv om ledelsesnivået utelates i datainnsamlingen, vil jeg allikevel beskrive nivåets oppgaver i kontekstkapittelet da jeg mener dette er viktig for å forstå helheten i linjeledelsen. Det samme gjelder stab og dens oppgaver.

En del av teorien og analysen kan naturlig knyttes opp mot beslutningstaking. Jeg vil på grunn av oppgavens begrensning ikke omtale beslutningsteori spesielt i oppgaven, og heller derfor ikke analysere funnene basert på dette. Det vil allikevel, ved ulike anledninger nevnes at f.eks. situasjonsforståelsen kan ha en direkte innvirkning på beslutninger som skal tas.

## 1.3 Valg av teori

Jeg har i denne oppgaven valgt å bruke litteratur omkring samhandling og situasjons- og risikoforståelse fordi dette er direkte knyttet opp mot problemstillingen. Videre har jeg valgt å ta med teori omkring kommunikasjon og teamarbeid da dette anses som relevante momenter for å oppnå god samhandling og felles situasjonsforståelse.

## 1.4 Metode og teoretisk grunnlag

Jeg har samlet inn dokumentdata gjennom litteraturen som i dag blir brukt på utdannelsene; «funksjonsrettet ledelse for innsatsledere» og «funksjonsrettet ledelse for operasjons- og oppdragsledere» ved Politihøgskolen. I tillegg har jeg intervjuet ni fulltids politiansatte. Intervjuene ble foretatt i tidsperioden 19. februar – 22. mars. Valg av tidsperiode ble gjort av meg i samarbeid med informantene. Informantene jeg intervjuet er alle ansatt som enten

operasjonsledere eller innsatsledere. Alle politidistriktene i landet har den samme ledelsesstrukturen, og jeg mener derfor at funnene i studien vil kunne generaliseres på tvers av de ulike politidistriktene i Norge. Jeg vil allikevel understreke at individuelle erfaringer og kultur vil kunne variere fra distrikt til distrikt. De metodiske vurderingene vil jeg komme tilbake til under metodekapittelet senere i oppgaven.

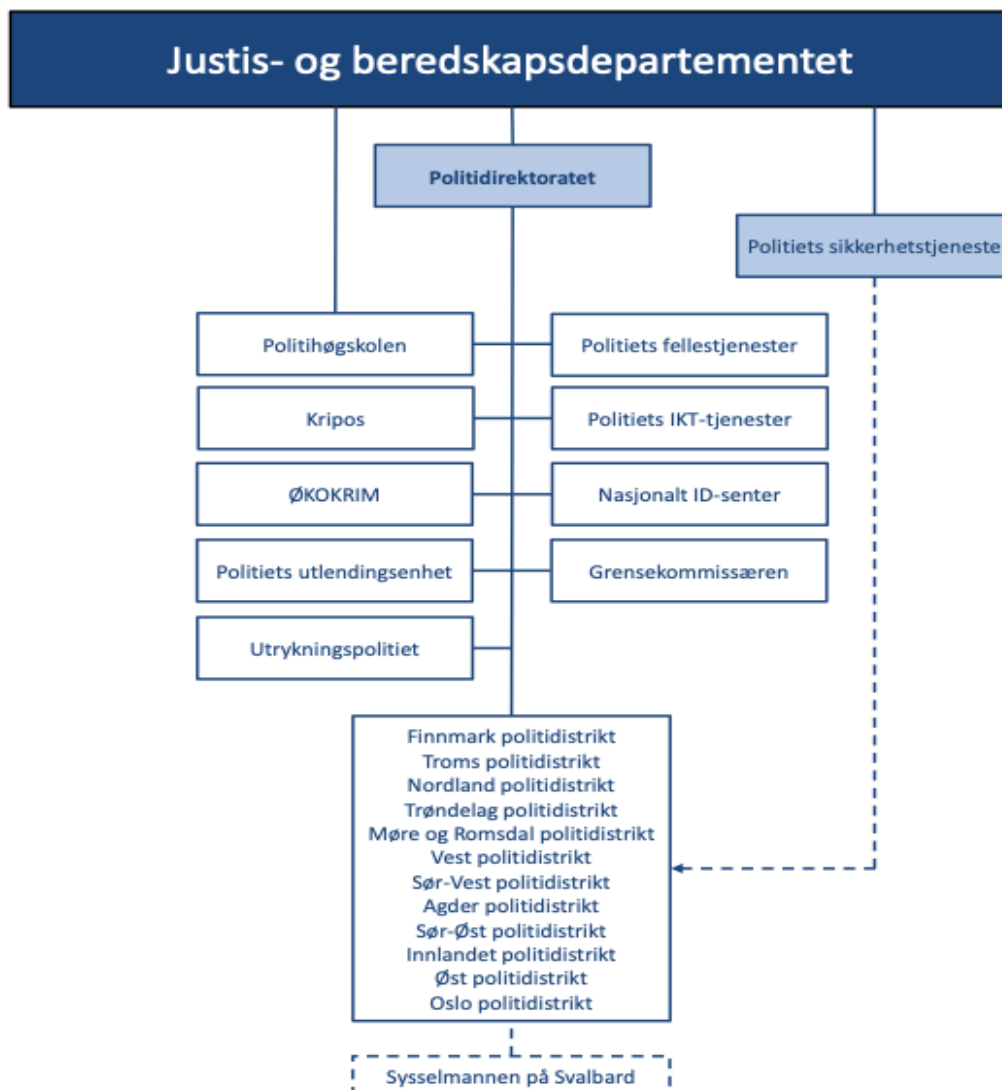
## 1.5 Oppgavens oppbygging

I kapittel 1 har jeg presentert oppgavens bakgrunn og problemstilling, samt de avgrensningene som er foretatt. Kapittel 2 belyser konteksten omkring problemstillingen jeg søker å finne svar på. Kapittel 3 omhandler teori som jeg mener belyser min problemstilling. I kapittel 4 beskriver jeg hvordan jeg metodisk har gått frem for å innhente og analysere mine data. Kapittel 5 presenterer analysen i oppgaven. Analysen drøftes deretter opp mot presentert teori i kapittel 6. Siste kapittel er en oppsummering av oppgavens funn med gjennomgang av de ulike forskningsspørsmålene og en konklusjon som besvarer problemstillingen. For å gjøre oppgaven mer oversiktlig, vil hvert nytt kapittel starte på en ny side.

## 2.0 Kontekst

Politiet er en kompleks organisasjon og det er ikke hensiktsmessig å gjengi hele politiets organisering i dette kapittelet. Jeg vil gjøre rede for de deler av politiet som er nødvendig for å forstå konteksten i denne studien.

Politiet er underlagt Justis- og beredskapsdepartementet og det er de som har det overordnede ansvaret. Politidirektoratet har ansvaret for «faglig ledelse, styring, oppfølging og utvikling av politidistriktene og særorganene» (Justis- og beredskapsdepartementet, 2015, s. 59). Som figuren 1 viser er politiet i dag organisert etter 12 politidistrikt som har hver sin politimester og geografiske virkeområde, i tillegg til ulike særorgan og enheter.



Figur 1: Organisasjonskart over politiets organisering Hentet fra: <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/organisasjonskart-politiet.pdf>. Lastet ned 20.05.21.

Politiet beredskapssystem (PBS) beskriver politiets ansvarsområde. Systemet er tredelt, der PBS I beskriver retningslinjene for hvordan politiet skal organisere sin beredskap, samt bidra til at norsk politi har en enhetlig tilnærming i sin organisering og ledelse under både ordinær drift og ekstraordinære hendelser (Politidirektoratet, 2020). PBS II inneholder politidirektoratets styringsdokumenter og PBS III er de ulike distriktenes lokale planverk (Politidirektoratet, 2020). Jeg vil forholde meg til disse retningslinjene når jeg beskriver oppbyggingen av politiet videre i kapittelet.

## 2.1 Politiets ledelsesnivåer

Politiet benytter seg av en hierarkisk ledelsesstruktur og deles inn i taktisk, operasjonelt og strategisk nivå (se figur 2). Politimesteren utgjør det strategiske nivået. Operasjonsleder er øverste leder på operasjonelt nivå. Dersom stab er etablert, vil stabssjef ta over rollen som øverste leder på dette nivået. Innsatsleder er øverste leder på taktisk nivå (Politidirektoratet, 2020).



Figur 2: Ledelsesnivåene i politiet. Basert på figur hentet fra <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/pbsi.pdf>. Lastet ned 20.05.21

Kommunikasjonen mellom ledelsesnivåene foregår på ulike måter. Kommunikasjon mellom strategisk og operasjonelt nivå foregår som regel via telefon. Politimesteren er lokalisert på samme bygg som operasjonssentralen og fysiske møter er derfor et godt alternativ. Når stab er etablert vil det gjennomføres regelmessige stabsmøter. Kommunikasjon mellom operasjonelt og taktisk nivå er annerledes, da taktisk nivå er ute på skadestedet og det er stor fysisk avstand mellom ledelsesnivåene. Dette gjør at møtevirksomhet er uegnet. Verktøyene som benyttes i kommunikasjonen mellom ledelsesnivåene er telefon, samband og politiets loggføringsverktøy, Politioperativt system (senere forkortet PO). Taktisk nivå benytter i liten grad PO, men melder inn situasjonsrapporteringer til operasjonssentralen som loggfører det som blir sagt. Det er et mål at loggføringen skal foregå i sanntid. Dette muliggjør at alle på tvers av ledelsesnivåene har muligheten til å følge en oppdatert logg, og dermed skape seg et oppdatert situasjonsbilde. Jeg har selv erfart at loggføring i sanntid kan være utfordrende, spesielt under hendelser som utfordrer kapasiteten til operasjonssentralen.

### 2.1.1 Strategisk nivå

Det strategiske nivået består av politimesteren. På dette ledelsesnivået blir det utarbeidet en strategi som setter hoveddrammene for oppdragsløsningen. Suksessfaktorer for dette arbeidet er refleksjon, kreativitet, forutseenhet og langsiktig helhetstenkning (Politidirektoratet, 2020). Dette ledelsesnivået omtales ikke ytterligere i oppgaven, da det faller utenfor problemstillingen.

### 2.1.2 Operasjonelt nivå ved normal linjeledelse

Operasjonelt nivå ledes i det daglige under ordinær drift av operasjonsleder, med de fullmakter som politimester har gitt. Det er dette som kalles normal linjeledelse. «Ledelse på operasjonelt nivå innebærer å planlegge og koordinerer politiinnsatsen for å oppnå målene som er fastsatt av den strategiske ledelsen» (Politidirektoratet, 2020 s. 40). Utover dette fungerer også operasjonelt nivå som en link mellom taktisk og strategisk nivå og sørger for informasjonsflyt begge veier. Under ordinær linjeledelse er operasjonelt nivå plassert inne på en operasjonssentral. PBS 1 beskriver operasjonssentralens rolle slik: «Operasjonssentralen skal lede innsatsenheter gjennom prioritering, håndtering og avvikling av oppdrag» (Politidirektoratet, 2020, s. 120). Videre står det at «operasjonssentralens skal

lede og koordinere den samlede politiinnsatsen på taktisk nivå i politidistriktet» (Politidirektoratet, 2020, s. 120).

Operasjonssentralen består av operasjonsleder, oppdragsleder, samt operatører. Operatørene besvarer telefoner og samband. De gjennomfører også søk i politiets registre etter etterretning og informasjon. Oppdragsleders rolle innebærer å lede og koordinere oppdrag etter føringer fra operasjonsleder. Vedkommende skal sørge for god kommunikasjon med innsatsleder, samarbeidspartnere og andre samvirkeaktører. Oppdragsleder skal også kvalitetssikre operatørens arbeid og bistå operasjonsleder med mediehåndtering. Ved behov overtar oppdragsleder, operasjonsleders funksjon. Operasjonsleder har en mer tilbaketrukket rolle slik at vedkommende har mulighet til å ha oversikt over pågående og ventende oppdrag, samt å ta raske beslutninger ved behov. Operasjonsleder leder og koordinerer arbeidet inne på operasjonssentralen. Vedkommende har ordremyndighet over innsatsleder i politidistriktet (Politidirektoratet, 2020).

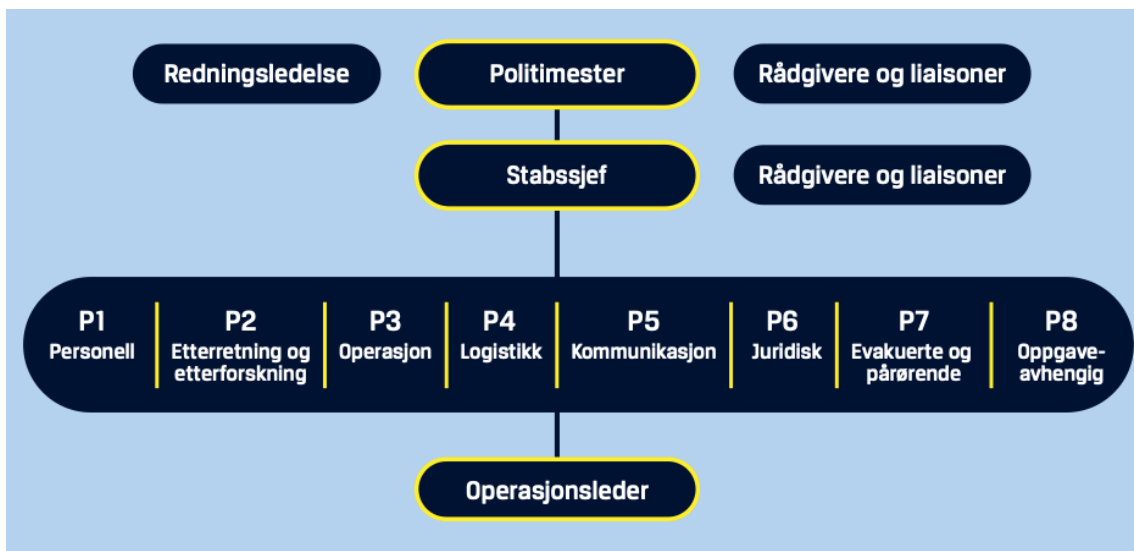
### 2.1.3 Operasjonelt nivå ved stabsledelse

I likhet med flere andre organisasjoner så opererer politiet med et skalerbart ledelselement, kalt stab. Ved større og komplekse hendelser som overstiger kapasiteten til den ordinære linjeledelsen, kan operasjonsleder forsterke linjeledelsen ved å trekke inn enkelte stabselementer. Dersom dette ikke er tilstrekkelig, kan politimesteren beslutte at stab skal etableres. Når stab er etablert er stabssjef øverste leder på operasjonelt nivå.

Operasjonssentralen beholder ansvaret for kommunikasjon og koordinering med innsatsleder selv om linjeledelsen er forsterket eller stab er etablert. Det er politimesteren som beslutter når staben skal avvikles. Hensikten er å styrke det operasjonelle nivået slik at det vil være mulig å fortsette å utøve effektiv ledelse og koordinering av ressursene til tross for et stort arbeidspress (Politidirektoratet, 2020).

Staben er funksjonelt organisert, slik som figur 3 viser. Tall og bokstaver benyttes for å beskrive de ulike funksjonene. Utgangspunktet er at alle funksjonene besettes av ledere for de respektive fagområdene. Funksjonene P1-P6 bør alltid kalles inn ved etablering av stab. Behovet for P7 og P8 er situasjonsavhengig (Politidirektoratet, 2020).





Figur 3: Viser stabens funksjonelle organisering. Hentet fra: <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/pbsi.pdf>. Lastet ned 20.05.21.

Stabens hovedoppgave er å skaffe et beslutningsgrunnlag for politimesteren. Staben skal også støtte distriktets ressurser i å håndtere hendelsen ved å innhente informasjon, planlegge og anbefale tiltak, sørge for at tiltakene blir gjennomført, samt å vurdere og støtte innsatsstyrkens arbeid (Politidirektoratet, 2020). Staben skal være proaktiv, det vil si at de skal tenkte og handle i forkant for å sørge for at politiets håndtering av hendelsen ikke havner «bakpå» (Politidirektoratet, 2020). Stab omtales ikke ytterligere i oppgaven, da det faller utenfor problemstillingen.

#### 2.1.4 Taktisk nivå

Innsatsleder er øverste leder på taktisk nivå og har ordremyndighet over innsatspersonellet som er tilknyttet oppdraget vedkommende skal lede. Ved alle hendelser som krever koordinerende ledelse skal det være en innsatsleder tilknyttet oppdraget. Dersom det ikke er en fast innsatsleder på jobb, kan operasjonsleder utpeke en innsatsleder (Politidirektoratet, 2020). Dette vil som regel være den «eldste» politibetjenten på oppdraget, det vil si den betjenten med lengst ansiennitet. Taktisk nivå skal utføre de arbeidsoppgaver som operasjonelt nivå gir (Politidirektoratet, 2020).

Taktisk ledelse innebærer direkte ledelse og samordning av innsatspersonell. Innsatsleder kan ved behov utpeke flere ulike delledere som f.eks. aksjonsleder, leder for samle plass skadde og døde osv. (Politidirektoratet, 2020). På dette nivået skal det utarbeides ordrer til

innsatspersonellet, samt planer for ressursbruk. Når planen til innsatsleder godkjennes av operasjonsleder, er den å anse som en ordre for oppdraget (Politidirektoratet, 2020). Innsatslederen vil også fungere som leder av innsatsleders kommandoplass og samvirke med andre samvirkeaktører som f.eks. brann- og redningsvesen og helsevesen (Politidirektoratet, 2020). Innsatslederen har ansvaret for å melde inn situasjonsrapporter til operasjonelt nivå. Malen for denne situasjonsrapporteringen består av følgende punkter; 1) situasjonen, 2) mediebilde, 3) tiltak iverksatt, 4) forventet tiltak iverksatt og 5) forventet utvikling (Politidirektoratet, 2020).

## 2.2 Nærpolitireformen

Etter 22.juli og Gjørsv-kommisjonen har politiet vært under et betydelig endringspress. I 2012 satte Regjeringen ned et utvalg som skulle analysere utfordringene i norsk politi. Analysen skulle resultere i et forslag til forbedringspunkter med tilhørende tiltak som skulle gi et mer effektivt politi (NOU, 2013:9). Rapporten avdekket at politiet ikke hadde de nødvendige rammevilkårene for å kunne utføre et godt politiarbeid og at de ikke evnet å utnytte de mulighetene som fantes. Utvalget anbefalte å gjennomføre en reform hvor hele strukturen i politiet skulle endres. Dette skulle skape mer robuste fagmiljøer og spesialister både regionalt og nasjonalt. De anbefalte også at det skulle utvikles et mer kunnskapsbasert politi med en evne til å kontinuerlig forbedre sine oppgaver. Analysen dannet grunnlag for Nærpolitireformen som ble vedtatt i 2015. Den største organisatoriske endringen var at politiet gikk fra 27 til 12 politidistrikt (Justis- og beredskapsdepartementet, 2015). Som følge av dette ble landets operasjonssentraler også redusert fra 27 til 12. Bakgrunnen for denne endringen var at politianalysen anbefalte en økning av spesialistfunksjoner og kapasitet til å håndtere større hendelser.

## 3.0 Teori

Jeg vil i dette kapittelet presentere utvalgt teori som jeg mener er relevant for å kunne besvare min problemstilling. Jeg vil først presentere begrepet samhandling. Deretter vil jeg ta for meg litteratur knyttet opp mot situasjonsforståelse og risikoforståelse. Til slutt vil jeg presentere litteratur omkring faktorer som gir rammene for god samhandling og oppnåelse av felles situasjonsforståelse; kommunikasjon og teamarbeid.

### 3.1 Samhandling

Samhandling er et nøkkelbegrep innenfor operativt politiarbeid. I håndteringen av et politioppdrag er det ingen på hverken taktisk eller operasjonelt nivå som har den hele og fulle oversikten over situasjonen og mannskapene er derfor avhengig av hverandre for å løse oppgaven på best mulig måte. Til tross for dette mener Lunde (2014) at den hierarkiske oppbyggingen i politiet er nødvendig i beredskapssituasjoner, for å tydeliggjøre ansvars- og kommandostrukturen. Dette gjelder spesielt i situasjoner der det ikke er tid til å gjennomføre omfattende og involverende beslutningsprosesser (Lunde, 2014). Professor i pedagogikk Glenn-Egil Torgersen og førstelektor Trygve Steiro fra NTNU gjennomførte en metaanalyse innenfor feltet samhandling, som de beskriver i boken «*Ledelse, samhandling og opplæring i fleksible organisasjoner*» fra 2009. De hevder at det finnes mange nyanser av begrepet samhandling, men at samhandling skiller seg fra samarbeid, samvirke, samordning, samspill, koordinering og teamarbeid (Torgersen & Steiro, 2009). Med bakgrunn i analysen kom de frem til følgende definisjon av samhandling: «samhandling er en åpen og likeverdig kommunikasjons- og utviklingsprosess mellom aktører som kompetansemessig utfyller hverandre og utveksler kompetanse, direkte ansikt-til-ansikt eller mediert via teknologi eller med håndkraft, som arbeider mot felles mål og hvor forholdet mellom aktørene til enhver tid hviler på tillit, involvering, rasjonalitet og bransjekunnskap (Torgersen & Steiro, 2009, s.130). Bukve & Kvåle (2014) støtter dette og hevder at samhandling baserer seg på tillit til å utnytte den enkeltes kompetanse, fordele selvstendige arbeidsoppgaver og vite at disse blir gjennomført. Det er viktig at mannskapene er fortrolig med å dele informasjon og kunnskap med hverandre. Videre sier de at en faktor for god samhandling er at mannskapene erkjenner at både de selv, og de andre teammedlemmene er viktige ressurser i samhandlingsprosessen (Bukve & Kvåle, 2014). Samhandling innebærer en gjensidig forpliktelse med en norm om å virkeliggjøre ansvaret gjennom å handle sammen. Torgersen & Steiro (2009) beskriver 15

underliggende prosesser som viser at samhandling er noe mer dypereliggende enn samarbeid. Jeg vil ikke drøfte alle disse prosessene opp mot funnene i oppgaven, men velger å nevne de, da de gir leseren en forståelse av hva som ligger i begrepet samhandling. De 15 prosessene er som følger:

- Det etiske moment: Alle aktørene har lik verdi og verdighet. De har respekt for hverandre og er villig til å ta ansvar i samhandlingen.
- Involveringsbevissthet: Aktørene bør være villig til å bidra og gi av seg selv.
- Koordinering: Fordele arbeidsoppgavene
- Komplementær kompetanse: Aktørene utfyller hverandre med sin kompetanse.
- Læring: Aktørene lærer av hverandre under samhandlingen.
- Maktbalanse: Fravær av makt/dominans som innebærer å finne en god balanse mellom aktørene.
- Organisasjons- og kulturkunnskap: Aktørene er bevisst den organisasjonsstrukturen og -kulturen som finnes i organisasjonen.
- Presisjonskommunikasjon: Aktørene uttrykker seg klart og tydelig og har kunnskap om bruk av presentasjonsteknikk.
- Profesjonslogikk: Felles språk, kunnskaper og måter å argumentere og arbeide på. Aktørene må være bevisst på dette for å oppnå en god kommunikasjon i samhandlingsprosessen.
- Redningsmestring: Aktørene må kunne mestre ulike materiell som inngår i samhandlingen på en profesjonell måte.
- Rollebevissthet: Aktørene kjenner hverandres roller og funksjoner.
- Samhandlingstrening: Aktørene er bevisst på samhandlingsbegrepet og øver på situasjoner der de samhandler med hverandre.
- Situasjonsforståelse, fortolkning og forventninger: Felles forståelse og fortolkning av situasjonen. Klargjøre egne forventninger til samhandlingen.
- Tuft: Forståelse for hva som bør gjøres.
- Tillit, trygghet, åpenhet: Bygge tillit, trygghet, gi av seg selv og stole på hverandre

(Torgersen & Steiro, 2009).

God samhandling krever trening og en kultur som tilrettelegger for det. Det er viktig med en bevissthet om at begge disse faktorene er nødvendig for samhandlingen. For å utvikle en slik

bevissthet er det nødvendig at aktørene kjenner hverandres bakgrunn og tenkemåte (Torgersen & Steiro, 2009).

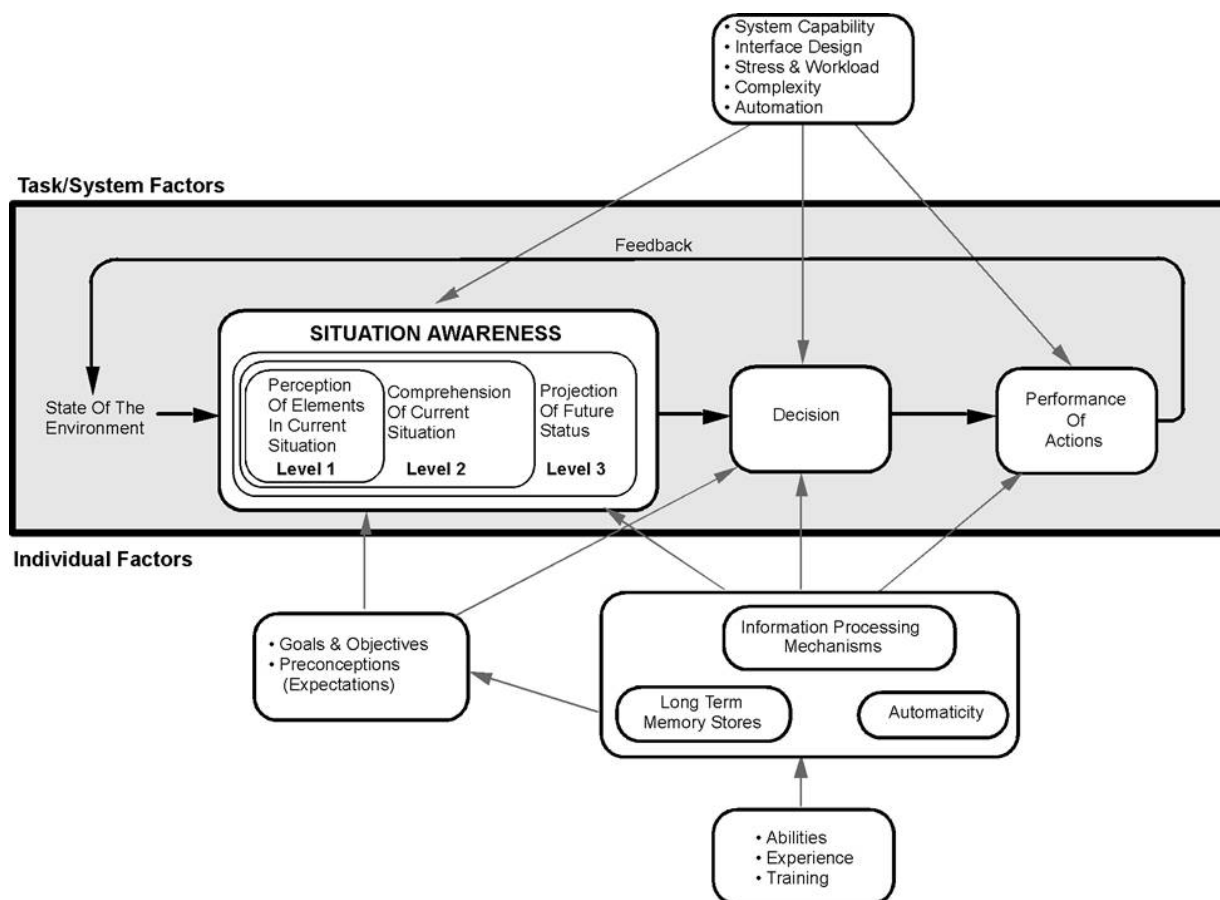
Jeg mener at flere av faktorene som Torgersen & Steiro (2009) nevner; blant annet felles mål, felles språk, tillit, koordinering og rollebevissthet er viktige faktorer for god oppdragsløsning i politiet og jeg mener derfor at samhandling er et passende begrep i forhold til min problemstilling. God samhandling danner grobunn for gode relasjoner og dermed god kommunikasjon – som igjen er en viktig faktor for oppnåelse av felles situasjonsforståelse.

## 3.2 Situasjonsforståelse

Jeg forstår ordet situasjonsforståelse som synonymt med situasjonsbevissthet. Jeg har valgt å benytte ordet situasjonsforståelse videre i oppgaven da jeg opplever at det er dette uttrykket som i all hovedsak benyttes i politiet. Jeg vil i dette kapittelet ta for meg teori omkring individuell situasjonsforståelse, før jeg tar for meg elementene ved felles situasjonsforståelse.

### 3.2.1 Individuell situasjonsforståelse

Situasjonsforståelse og felles situasjonsforståelse er begrep som ofte benyttes i politiet. Årsaken til dette er at de er sentrale for å planlegge og håndtere hendelser. Hverken individuell eller en felles situasjonsforståelse er lett å oppnå. Ingeniøren og forskeren Mica Endsley har lenge forsket på situasjonsforståelse i komplekse og dynamiske situasjoner. Hun fokuserte i utgangspunktet på situasjoner innenfor luftfart, men hennes forskning anvendes nå også utenfor dette fagfeltet da mye er overførbart til andre felt. Hun definerer situasjonsforståelse slik: «oppfattelse av elementene i omgivelsene innen en periode, forståelsen av deres betydning og projeksjonen av deres status i nær fremtid» (Endsley, 1995; gjengitt i Eriksen, 2020, s. 99). Med tanke på Endsleys opprinnelige fokusområde, så kan det være riktig å anta at når hun refererer til «nær fremtid» så er det snakk om sekunder og minutter, heller enn timer og dager. Utifra Endsleys definisjon kan vi se at det er tre nivåer som knyttes til oppnåelse av situasjonsforståelse; oppfattelse av informasjonen, forståelse av informasjonen og forventet fremtidig tilstand. De tre nivåene bygger på hverandre (se figur 4)



Figur 4: Individuell situasjonsforståelse. Basert på Endsley (1995, s. 35). Hentet fra: <http://wikiofscience.wikidot.com/quasiscience:situational-awareness>. Lastet ned 13.06.21

Jeg vil videre i dette kapittelet ta for meg de tre ulike momentene:

### 1: Oppfattelse av informasjonen:

Dette første momentet handler om å oppfatte hvordan tilstand omverden er i. Det handler rett og slett om hva mennesker velger å vie sin oppmerksomhet. Vi har fem sanser som til enhver tid tar inn informasjon. Dette resulterer i en selektiv prosess hvor man velger å rette oppmerksomheten til det som anses som viktigst (Endsley, 1995). Vi kan tenke oss at innsatsleder på et oppdrag bruker øynene sine for å oppfatte tidskritisk informasjon og dermed hva slags hendelse han står ovenfor. Dersom han ser at det er to biler som har frontkollidert på motorveien, vil informasjon som at det vokser korn på åkeren ved siden av oppfattes som uvesentlig. En del persepsjon skjer på bakgrunn av åpenbare signaler, slik som en alarm som

begynner å gå, mens andre signaler kan være nesten umulig å oppfatte, slik som endring av motordur (Endsley, 2000). Det er fire årsaker til at informasjon kan oppfattes feil; informasjonen er ikke tilgjengelig, informasjonen er vanskelig å oppfatte, man leter ikke etter informasjonen, informasjon misforstås (Endsley, 1995). Studier av CAA (2006) og Okray & Lubnau (2004; gjengitt i Flin, R., O'Connor, P. & Crichton, M., 2008) viser at 78 % og 68 % av tilfellene hvor man har svikt i situasjonsforståelsen skyldes feil i oppfattelse av informasjonen.

## 2: Forståelse av informasjonen:

For å kunne forstå situasjonen man skal håndtere, må man skape en meningsfull forståelse av informasjonen man har oppfattet. Dette er en individuell kognitiv prosess hvor de ulike delene av informasjon settes sammen til en mental modell, som baserer seg på individets kunnskap og tidligere erfaringer. Dette innebærer at den samme informasjonen kan bli forstått ulikt av to ulike individ (Alberts & Hayes, 2006). Endsley (1995) hevder at personell med mindre erfaring bruker mer energi på denne prosessen, enn de med erfaring fra liknende hendelser. Dette begrunnes med at ny informasjon relateres til allerede opparbeidet kunnskap. Forståelsen dannes når et menneske gjenkjenner informasjon som er viktig i forhold til situasjonen han skal håndtere. Det er dermed ikke slik at man oppnår forståelse i en ny situasjon, uten å vite hva som er målet med oppdraget. Endsley sammenligner dette med å lese med forståelse i motsetning til bare å lese ord (Endsley, 2000).

## 3: Forventet fremtidig tilstand:

Dette siste momentet er viktig for situasjonsforståelsen er hvordan den oppfattede og forståtte informasjonen kan gi en pekepinn på forventet utvikling i en hendelse. For å lykkes med å ha en proaktiv tilnærming til hendelse, er det svært viktig å kunne si noe om hva man forventer av vil skje videre. Klein (2001) sier at dette krever mental simulering. Han sier videre at denne mentale simuleringen får sitt grunnlag fra tidligere erfaringer ved at individet gjenkjenner trekk eller tegn. Dette støttes av Albert & Hayes (2006) som sier at for å kunne forutsi forventet utvikling innebærer det at man må kjenne igjen elementene og aktørene, samt deres verdier og normer. Endsley (2000) sier at evnen til å kunne predikere forventet utvikling benyttes i nesten alle de miljøene hun har studert og er et kjennetegn på ekspertise (Endsley, 2000).

### 3.2.2 Felles situasjonsforståelse

Endsley & Jones (2001) definerer felles situasjonsforståelse som «graden av lik situasjonsforståelse innen de områder hvor de har like behov for situasjonsforståelse» (Endsley & Jones, 2001; gjengitt i Bolstad, C.A., Endsley, M.R. & Cuevas H.M., 2010, s. 149). Et eksempel på et slikt behov for politiet kan være hvor mange gjerningspersoner man skal lete etter, hvor mange biler som har kollidert eller signalement på aktuelle personer. Bolstad et al. (2010) påpeker at teammedlemmene bør inneha ulike egenskaper, eller mekanismer som muliggjør oppnåelse av felles situasjonsforståelse. «Situasjonsforståelsesmekanismer handler om hvordan hvert teammedlem 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 hverandre handlinger» (Bolstad et al., 2010, s. 154-155). Endsley (1997) mener at felles mentale modeller er en forutsetning for å oppnå situasjonsforståelse. Felles mentale modeller defineres som: «kunnskapsstrukturer blant medlemmer i et team som gjør at de kan produserer presise forklaringer og forventninger til oppgavens krav og andre teammedlemmer» (Cannon-Bowers, Salas & Converse, 1993; gjengitt i Bolstad et al., 2010 s. 155). Denne mekanismen kan gjøre seg spesielt gjeldende i de tilfeller hvor politiet må håndtere stressende situasjoner. Kleinman & Serfaty (1989) hevder at når et team blir påvirket av stress, så minker mengden kommunikasjon og teamet tvinges til å stole på implisitt koordinering heller enn eksplisitt kommunikasjon (Kleinmann & Serfaty, 1989; Orasanu & Salas, 1993. Etter Salas et al, 2005 s 567).

Selv om det er naturlig å tenke at felles situasjonsforståelse innebærer å ha mest mulig lik forståelse for alle teammedlemmene, vil dette være av begrenset nytte for teamet. Det å ha et team hvor alle tenker likt, vil ikke være et team, men heller mennesker som jobber parallelt (Ntuen et. al, 2006; gjengitt i Alberts & Hayes, 2006). Team settes sammen basert på at man ønsker mennesker med ulike kvaliteter, som skal jobbe sammen mot samme målsetting. På denne måten får man flere ulike tilnærminger og kan velge ut den beste løsningen (Ntuen et. al, 2006; gjengitt i Alberts & Hayes, 2006). For at et team skal kunne løse sine oppgaver, sier man at det er avhengig av å ha felles situasjonsforståelse. Fenomenet omtales som noe positivt, og det ligger implisitt i ordet av det å inneha felles situasjonsforståelse er en fordel for oppdragsløsningen. Endsley (1988) påstår at er det allment akseptert at en bred og kvalitetsmessig god felles situasjonsforståelse danner grunnlaget for å kunne foreta gunstige



beslutninger og dermed handlinger. Slike gunstige beslutninger vil kunne medføre mer effektiv og hensiktsmessig oppdragsløsning (Endsley, 1988; gjengitt i Endsley, 2000).

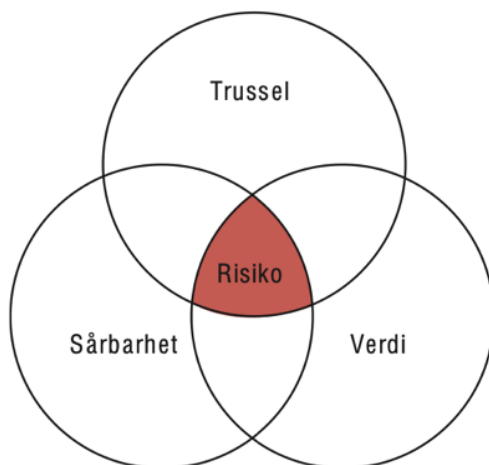
Det er knyttet usikkerhet til hvor god felles situasjonsforståelse som er nødvendig. Hva er akseptabelt? En fullstendig felles situasjonsforståelse er en umulig oppgave, da det praktisk sett ikke er mulig å oppnå. Det ville innebåret at man måtte ha innhentet informasjon om alle mulige relevante scenarioer, for deretter å diskutere og avveid informasjonen opp mot hverandre. Dette er tidkrevende, og tid er noe man normalt sett ikke har mye av i et politioppdrag. Det er mer hensiktsmessig å snakke om god felles situasjonsforståelse, heller enn fullstendig felles situasjonsforståelse. Situasjonsforståelsens grad ser også ut til å henge sammen med korrekte antakelser om forventet utvikling i oppdraget. Dersom man ikke har tolket informasjonen rett, har man en høyere risiko for å ikke oppnå målsetningen. Hyndøy (2008) påstår at denne risikoen synker i takt med økende situasjonsforståelse.

### 3.3 Risikoforståelse

Risiko defineres som «et uttrykk for konsekvens/utfall av uønskede hendelser og usikkerhet assosiert med hendelser og utfall» (Njå, O., Sommer M., Rake, E.L. & Braut, G.S., 2020, s. 46). Risikoforståelse og situasjonsforståelse henger tett sammen. Hvordan kan man være omforent om situasjonen, dersom man ikke er enige i risikoen som ligger i oppdraget? Ifølge Turner & Pidgeon (1997) kan store avvik mellom antakelser om risiko og virkeligheten hemme en felles situasjonsforståelse og han mener derfor at man må være oppdatert på hvordan virkeligheten er i forhold til våre antakelser (Turner & Pidgeon, 1997). Jeg vil i oppgaven fokusere på de oppdragsrelaterte risikovurderingene som gjøres av innsats- og operasjonsleder og ikke de risikovurderingene som er en del av virksomhetsstyringen. Risikovurderinger i operative oppdrag med liten tid til rådighet vil være mindre omfattende, men allikevel sette krav til at beslutningstakerne tar stilling til risikoen uavhengig av om risikoen er høy eller lav. Hensikten med en risikovurdering er å identifisere mulige uønskede hendelser og iverksette risikoreducerende tiltak. Jeg mener at gjennomføring av en risikovurdering vil bidra til å skape en felles risikoforståelse, i motsetning til en subjektiv risikoforståelse. Risikoforståelsen legger deretter føringer for iverksatte tiltak, og dermed hva slags måloppnåelse teamet skal jobbe etter. Som nevnt i kapittel 3.2 er felles måloppnåelse en suksessfaktor for oppnåelse av felles situasjonsforståelse. Jeg vil videre i dette kapittelet presentere trefaktormodellen som ofte benyttes i vurderinger av risiko.

### 3.3.1 Trefaktormodellen

Trefaktormodellen består av tre faktorer; verdien man vil beskytte, trusselen mot denne verdien og verdiens sårbarhet (se figur 5). Denne modellen ble i 2014 utgitt som en ny norsk standard (NS 5832). Definisjonen som brukes i standarden er: «Risiko er uttrykk for forholdet mellom trusselen mot en gitt verdi og denne verdiens sårbarhet overfor denne spesifiserte trusselen» (Standard Norge, 2012)..



Figur 5: Viser elementene i trefaktormodellen. NOU: 2012:14, s. 68. Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/contentassets/bb3dc76229c64735b4f6eb4dbfcdbfe8/no/pdfs/nou201220120014000d/dddpdfs.pdf>

Ved bruk av trefaktormodellen må man først fastsette hva som er verdien man ønsker å beskytte. Dette kan være en tredjeperson, egne mannskapet eller verdier som tillit og omdømme. Deretter skal det settes opp sikringsmål med bakgrunn i hvor mye skade man kan tåle, og hvilke av de viktige verdiene man kan klare seg uten. Videre i prosessen anbefaler Nasjonal sikkerhetsmyndighet at truslene prioriteres etter alvorlighetsgrad. Valg av verdi og trussel legger føringer for hvilke sårbarheter man finner frem til. Sårbarhetene, verdiene og truslene man har prioritert danner dermed et risikobilde for oppdraget. Strategien man velger for å håndtere risikoen og hvilke tiltak som skal iverksettes, velges til slutt av beslutningstakerne, som for politiets del vil være innsats- og operasjonsleder.

### 3.4 Kommunikasjon

Fagfeltet kommunikasjon er omfattende, og jeg har derfor valgt ut teori på området som jeg mener er relevant for problemstillingen i oppgaven. En av de største forskjellene på individuell problemløsning og kollektiv problemløsning er behovet for kommunikasjon. Oppnåelse av felles situasjonsforståelse skjer via kommunikasjon, så enkelt men så vanskelig. Mannskapene som skal håndtere en uønsket hendelse har alle ulike ferdigheter, erfaringer og kunnskaper og de trenger derfor å kommunisere slik at de ikke baserer situasjonsforståelsen utelukkende på egne referanser, men skaper en felles situasjonsforståelse og målsetning.

Det som skiller kommunikasjonen intern på de ulike ledelsesnivåene og kommunikasjon mellom de to ledelsesnivåene, er at operasjonelt nivå ikke har øyne på selve innsatsstedet og dermed er avhengig av at taktisk nivå beskriver situasjonen på stedet for at de skal ha korrekt situasjonsforståelse og beslutningsgrunnlag. Kommunikasjon kan foregå i mange ulike former, selv om det er fordelaktig og mest vanlig å kommunisere ansikt-til-ansikt (Weick, 1990). Elektroniske talesystemer som telefon og samband må også kunne sies å være gunstige kommunikasjonsformer, da det innebærer muntlig kommunikasjon og sånn sett er sammenlignbart med ansikt-til-ansikt kommunikasjon (Weick, 1990).

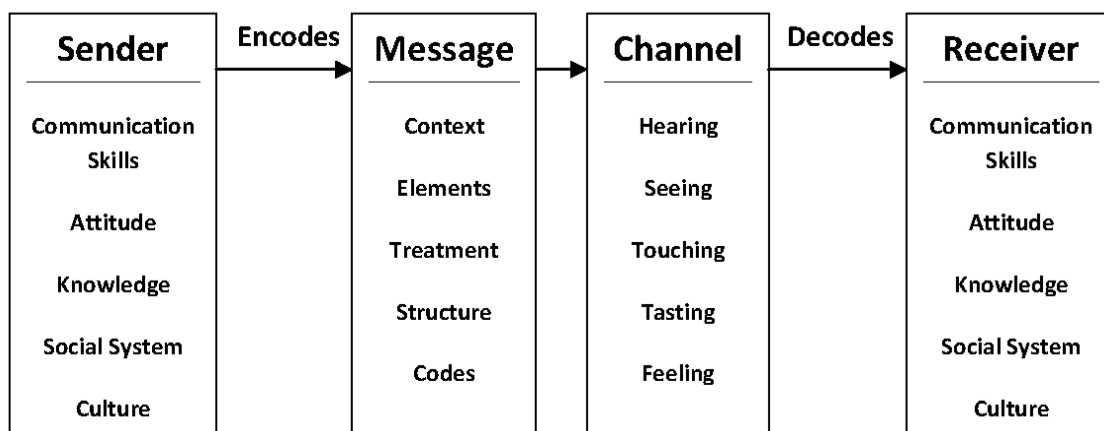
God kommunikasjon er utfordrende. Jeg tør å påstå at både et innsatssted, samt operasjonssentralen kan være arenaer som er svært hektiske og inneholde flere kilder til støy (se kap. 3.4.2 for teori omkring dette). For å sikre at budskapet er korrekt mottatt kan man benytte seg av bekreftende kommunikasjon. Dette gjøres ved at sender ber mottaker bekrefte meldingen, ved å gjenta informasjonen. Bekreftende kommunikasjon vil bidra til å sikre at teammedlemmene har en felles situasjonsforståelse og følger en felles plan mot et felles mål (Orasanu, 1990).

#### 3.4.1 Berlos kommunikasjonsmodell

Berlo presenterer en klassisk og lineær modell (se figur 6) med «avsender – melding – kanal – mottaker», der sender og mottaker kommuniserer gjennom melding og kanal (Berlo, 1960; gjengitt i Engen, O.A., Kruke, B.I., Lindøe, P.H., Olsen, K.H., Olsen, O.E. & Pettersen, K.A. (2016). Avsender er i denne sammenheng kilden meldingen kommer fra. Det er mange faktorer som påvirker avsenders evne til å kommunisere; avsenders

kommunikasjonsferdigheter, holdninger til budskap og mottaker, kunnskapen om det som skal kommuniseres, det sosiale systemet som kommunikasjonen finner sted i og kulturen i det aktuelle sosiale systemet. Avsender koder meldingen før den sendes, noe som innebærer at avsender formulerer budskapet etter sin egen evne til å kommunisere. Avsender kan dermed påvirke meldingen som sendes etter hva vedkommende ønsker oppnådd. Han velger deretter ut hvilke deler av informasjon han selv besitter, som skal formidles til mottaker (Berlo, 1960). Kodingen bestemmer hvordan budskapet sendes; altså via språk, kroppsspråk, gester ect. Mottaker mottar meldingen for deretter å dekode den. Mottaker og avsender må ha de samme ferdighetene, slik at koding og dekodning forstås på samme måte (Engen et. al, 2016). Modellen kan forstås slik at man anser kommunikasjon som en enveisprosess, men fordi det forutsettes at avsender og mottaker har tilsvarende nivå og har samme forståelse av hva effektiv kommunikasjon er, innebærer det at kommunikasjon er en toveisprosess (Sellnow & Seeger, 2013).

**Berlo's Sender (S)-Message (M)-Channel (C)-Receiver (R)  
Model of Communication**



Figur 6: Berlos SMCR modell. <https://www.communicationtheory.org/berlos-smcr-model-of-communication/>.

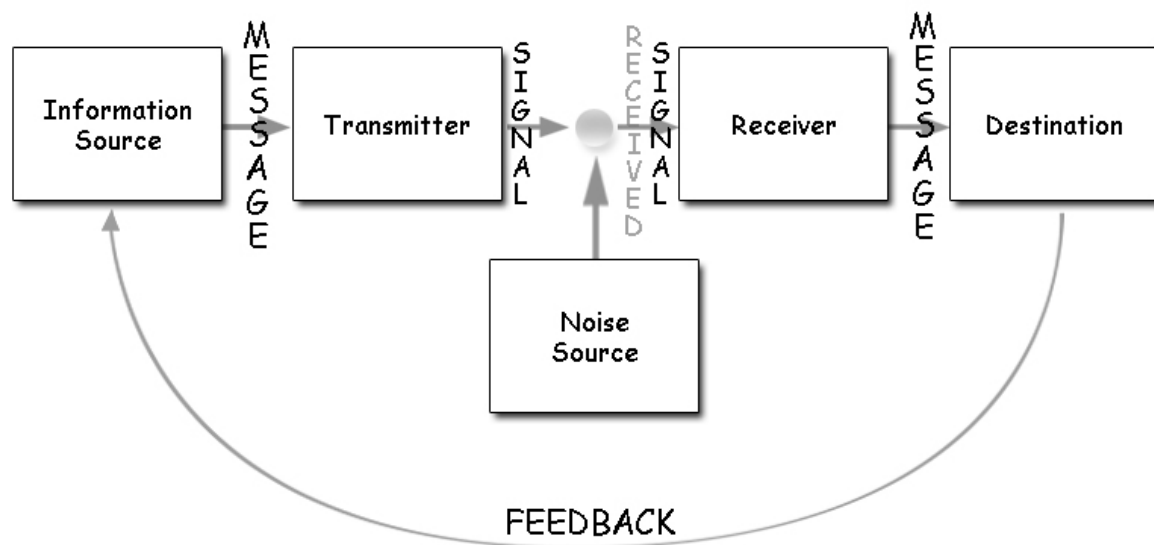
Hentet 04.06.21

Kommunikasjonen kan skje via ulike kanaler, f.eks. via de 5 sansene våre, ansikt-til-ansikt eller indirekte via et medium/mellomledd (telefon, samband, bilder, sosiale medier osv.). Kanalen er det som knytter avsender til mottaker og gjør de i stand til å kommunisere med hverandre (Berlo, 1960). Berlo (1960) mener at dersom meldingen kommer via to kanaler i stedet for én, så er det lettere for mottaker å dekode den. Et eksempel på dette er at mottaker

både kan se avsender samtidig som han hører hva han sier. Visualisering i tillegg til muntlig overlevering, vil altså medføre mindre sannsynlig for misforståelser (Berlo, 1960).

### 3.4.2 Shannon & Weavers kommunikasjonsmodell

Berlos modell inneholder lite av det som kalles støy, altså faktorer som påvirker at et budskap og/eller tilbakemeldinger ikke blir korrekt mottatt. Støy kan medføre at mottaker ikke forstår avsenders budskap, som igjen kan føre til at mottaker ikke utøver sin funksjon, men heller blir passiv.



Figur 7: Shannen & Weavers kommunikasjonsmodell. <https://www.businessstopia.net/communication/shannon-and-weaver-model-communication> Hentet 04.06.21.

Problematikken omkring dette står mer sentralt i kommunikasjonsmodellen til Shannon & Weaver (se figur 7). Støy kan være at man ikke klarer å oppfatte hva som blir sagt, at man misforstår, motstridende signaler (kroppsspråket sier noe annet enn talen), eller tekniske feil med kommunikasjonslinjene. I likhet med Berlos modell så presiseres det at mennesker kommuniserer gjennom ulike kanaler; hva som blir sagt, hvordan det blir sagt, kroppsspråk, eller via ulike hjelpemidler. Valg av kanal er viktig for å oppnå ønsket formål og effektiv kommunikasjon. Kanalen som velges må være tilpasset både avsender og mottaker for best

effekt. Ifølge Shannon & Weaver (1964) er det disse kanalene som ofte er hovedkilden til støy i en kommunikasjonsprosess. Totalt sett vil dette si at kommunikasjonsprosessen får en redusert effekt (Shannon & Weaver, 1964).

### 3.5 Teamarbeid

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for teorien som vil bli benyttet til å drøfte funnene innenfor temaet «teamarbeid». Endre Sjøvold ved NTNU har forsket på organisasjonsutvikling i mange år, og har skrevet flere bøker om team og utvikling av team. Han definerer team som «tre eller flere personer som har et felles mål, og samhandler for å nå disse målene (Sjøvold, 2017, s. 17). Med bakgrunn i denne definisjonen så mener jeg at oppdragene som taktisk og operasjonelt nivå håndterer, utføres av et team. Weick (1990) mener at når man går til innsats som et team har man større sannsynlighet for å lykkes, fordi et innsatssted krever mer kapasitet enn et enkeltindivid kan bidra med. Ntuen et al. (2006) støtter dette og påpeker at team dannes nettopp fordi de kan løse problemer som er for omfattende for et individ, eller fordi arbeidsmengden overstiger kapasiteten til en person alene. Sjøvold definerer teambygging 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, 2017, s 31). Teambygging innebærer *teamtrening* og *teamutvikling*. Teamtrening består i å drille teamet i å møte situasjoner på den mest mulige effektive måten. Et eksempel på slike aktiviteter kan være: håndtering i mottak av et oppdrag, rutiner for ordregivning, klargjøring av utstyr eller håndtering av hendelser (Sjøvold, 2017, s 68-83). Teamutvikling er teambygging hvor hensikten er å utvikle teamet slik at det kan håndtere ukjente og uforutsigbare situasjoner. Dette betyr at man må øke nivået av samhandling innad i gruppen, da det ikke lenger holder at man opererer som enkeltpersoner med fokus på egne arbeidsoppgaver (Sjøvold, 2017, s 68-83). West (1995) støtter dette og påpeker at teamets prestasjon som helhet vil avhenge både av de ulike medlemmenes individuelle prestasjoner i tillegg til hvordan laget samhandler. Det er derfor nødvendig med både individuelle ferdigheter, samt teamferdigheter. Han mener videre at å utgjøre en del av et team innebærer å dele teamets målsetning, strategi og utvikling. Dette gjør at teamlederen ikke bærer ansvaret om et godt resultat alene (West, 1995).

### 3.5.1 «The Big Five»

I artikkelen «*Is there a Big Five in teamwork?*» presenterer Salas, E. Sims, D. E. & Burke, S. C. (2005) fem komponenter for teamarbeid. Bakgrunnen for artikkelen var en analyse av eksisterende litteratur innenfor fagfeltet fordi forskerne mente at den eksisterende litteraturen var så omfattende og varierende, at den hadde blitt uhåndterbar i praksis. De identifiserte derfor fem komponenter som er gjennomgående i forskningen og er ansett å ha mest effekt på et teams prestasjoner (Salas et. al, 2005). De fem komponentene er som følger:

#### 1: Teamlederskap

Salas et al. (2005) trekker frem tre spesifikke oppgaver for en teamleder. Vedkommende skal sørge for en felles forståelse av teams mål, rollene til det enkelte teammedlemmet og teamet begrensinger. Lederen skal deretter sørge for at teamet er tilpasningsdyktig og at de er i forkant av endringer i utvikling i omgivelsene. Til slutt skal lederen kommunisere forventninger til opptreden og ytelse, og følge med på ferdigheter og kunnskap hos den enkelte i temaet (Salas et al, 2005).

#### 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 et al., 2005, s 575). Denne komponenten blir spesielt viktig når teamet utsettes for stress.

#### 3: Støtteatferd

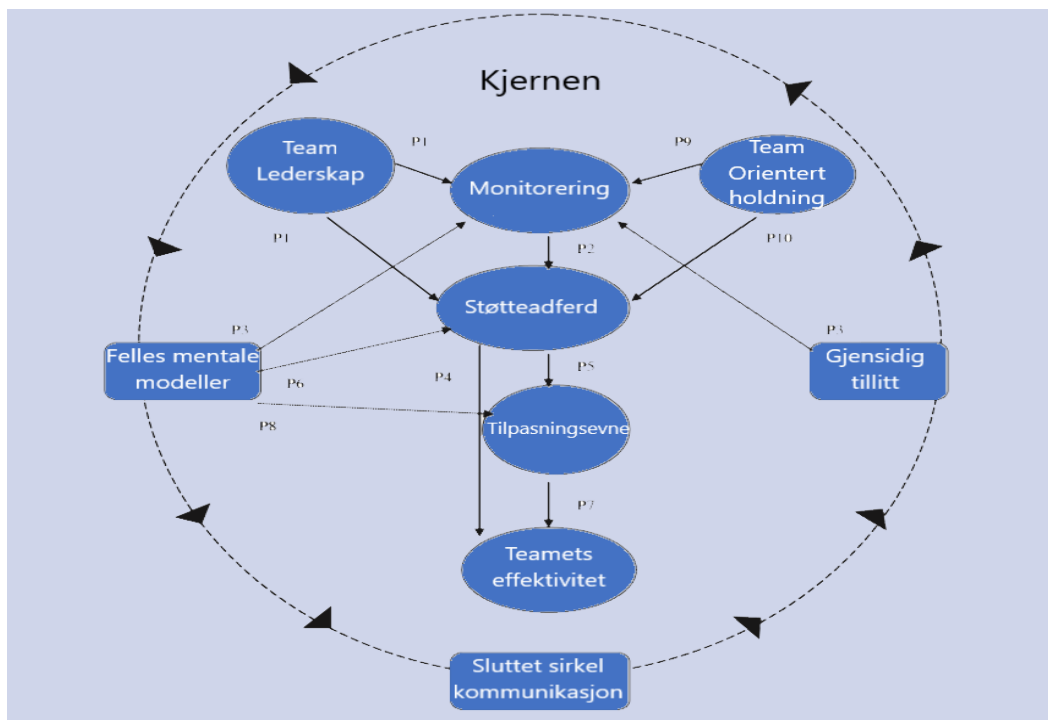
Med støtteatferd menes: «å overføre arbeidsoppgaver innad i teamet til de som har best kapasitet til å håndtere det» (Salas et al., 2005, s 579).

#### 4: Tilpasningsevne

Salas et al. (2005) definerer tilpasningsevne som «evnen til å gjenkjenne avvik fra forventet handling og justere adferden deretter» (Salas, 2005, s 582). Forfatterne viser videre til forskning av Champion, Medsker & Higgs (1993) som mener at team med tilpasningsdyktige medlemmer er mer effektive (Salas et al., 2005, s 582).

#### 5: Teamorientert holdning.

I motsetning til de fire første momentene, som omhandler teammedlemmenes opptreden, handler den siste komponenten om medlemmenes holdninger. «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; gjengitt i Salas et al., 2005, s 584). Salas et al. mener at en team-orientert holdning ikke begrenser seg til å gjelde et ønske om å samarbeid med ett bestemt team, men heller et ønske om å samhandle generelt (Salas et al., 2005).



Figur 8: Viser forholdet mellom Salas fem komponenter og de tre koordinerende mekanismer (Salas, 2005, s. 571).

Utover disse fem komponentene så nevner forfatterne at det er i tillegg er tre mekanismer som spiller sammen med komponentene. Samlet utgjør disse resultatet av teamarbeid (se figur 8). Den første mekanismen er «felles mentale modeller». Den andre mekanismen er «sluttet-sirkel-kommunikasjon». Denne typen kommunikasjon defineres som: «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; gjengitt i Salas et al, 2005, s 568). Jeg forstår dette som det samme som bekræftende kommunikasjon. Forfatterne mener at kommunikasjon blir spesielt viktig i komplekse situasjoner, f.eks. nødsituasjoner. Kommunikasjon sammen med deling av viktig



informasjon, vil sørge for teamets felles mentale modeller (Salas et al. 1997; gjengitt i Salas et al., 2005, s 567). Den siste mekanismen er «*gjensidig tillit*». «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 et al., 2005, s 569).

### 3.6 Oppsummering teori

Jeg har i dette kapitlet trukket frem teorier som belyser min problemstilling om faktorer som påvirker samhandlingen og oppnåelse av felles situasjonsforståelse mellom taktisk og operasjonelt nivå. Jeg har beskrevet begrepet samhandling, og begrunnet hvorfor jeg mener de to ledelsesnivåene samhandler. Samhandlingens hensikt er å sikre bedre flyt i arbeidet som gjøres. Det essensielle her er at samhandling innebærer en gjensidig forpliktelse med en norm om å virkeliggjøre ansvaret gjennom å handle sammen mot en felles målsetning.

Jeg har deretter presentert teori omkring oppnåelse av individuell situasjonsforståelse. Hovedpoenget i dette kapitlet er at individuell situasjonsforståelse oppnås gjennom tre nivåer; oppfattelse av informasjon, forståelse av informasjon og å forutse forventet utvikling av situasjonen. Jeg har videre presentert faktorer som påvirker oppnåelse av felles situasjonsforståelse og viktigheten av dette. Oppnåelse av fellessituasjonsforståelse i et team poengteres å være en suksessfaktor for alle team som har til hensikt å håndtere en situasjon. Det er usikkerhet knyttet til hvor høy grad av felles situasjonsforståelse som er nødvendig. Det presiseres at en fullstendig felles situasjonsforståelse ikke er mulig, og heller ikke ønskelig. Risikovurderinger og risikoforståelse knyttes tett opp mot situasjonsforståelsen. For politiet vil de aller fleste oppdrag innebære en viss grad av risiko, og det er essensielt at mannskapene enes om denne risikoen for å kunne ha samme situasjonsforståelse.

Felles situasjonsforståelse og felles risikoforståelse dannes i all hovedsak på bakgrunn av kommunikasjon. Ansikt-til-ansikt kommunikasjon er å foretrekke, da dette gir et grunnlag for mindre misforståelser enn f.eks. skriftlig kommunikasjon som bare går via en kanal. Det presiserer at kommunikasjon via telefon og samband, er nært knyttet til ansikt-til-ansikt kommunikasjon, og således en god erstatter i de tilfellene hvor annet ikke er mulig. For å hindre misforståelser kan det være en god metode å benytte bekreftende kommunikasjon.

Behovet for kommunikasjon kan bli mindre dersom teamet opparbeider seg felles mentale modeller. Dette innebærer at de har en omforent forståelse av en forenkling av virkeligheten, som gjør at de kjenner igjen situasjoner og vet hvilket tiltak som skal iverksettes. Det trekkes frem fem komponenter som ansees som vesentlig for arbeid i team; teamlederskap, monitorering, støtteatferd, tilpasningsevne og teamorientert holdning. Det nevnes videre tre mekanismer som påvirker disse komponentene; felles mentale modeller, sluttet-sirkel-kommunikasjon og gjensidig tillit. Teamet må være kjent sine roller og funksjoner, samt være inneforstått med at teamets medlemmer er gjensidig avhengig av hverandre for å lykkes.

## 4.0 Metode og design

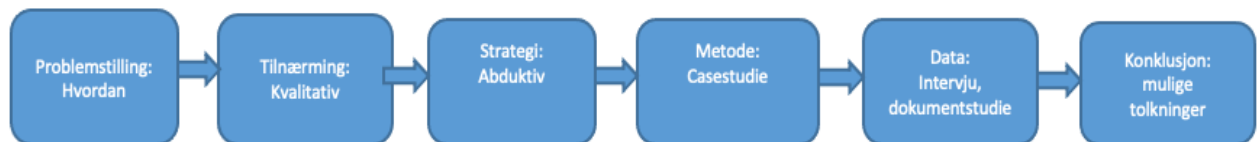
I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for den metodiske tilnærmingen til hvordan problemstillingen skal besvares. Metode kan sees på som å finne veien til målet på en åpen, systematisk og grundig måte (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011). Metoden du velger må tas utgangspunkt i det fenomenet du ønsker å undersøke (Kvale & Brinkmann, 2018).

Formålet med dette studiet er å undersøke hvilke erfaringer og eventuelt utfordringer ledere på taktisk og operasjonelt nivå har for å samhandle seg imellom, samt å oppnå en felles situasjonsforståelse. For å kunne svare på problemstillingen har jeg som forsker måtte ta valg i forhold til hvilke data som skal samles inn og hvilken undersøkelsesmetode jeg vil bruke (Halvorsen, 2003). Et forskningsdesign vil bidra til å knytte sammen datainnsamlingen med forskningsspørsmålene (Yin, 2009). I dette kapitlet vil jeg først presentere forskningsdesignet og strategien jeg har benyttet, for deretter å gjøre rede for datamaterialet som er samlet inn. Til slutt vil jeg presentere etiske refleksjoner, samt vurdere studiets validitet og reliabilitet.

### 4.1 Forskningsdesign

Formålet med problemstillingen og forskningsspørsmålene er de skal gi klarhet og en dypere innsikt i det fenomenet man undersøker. Blaikie (2010) forklarer at et forskningsdesign er en form for prosedyre som brukes for å gjennomføre forskningsprosjektet og for å besvare en problemstilling (Blaikie, 2010). Formålet med denne studien er å få kjennskap til erfaringer innsatsledere og operasjonsledere har med samhandling seg imellom, samt oppnåelse av felles situasjonsforståelse. Det er de ulike intervjuobjektene oppfatninger, erfaringer og opplevelser jeg ønsker å fange opp, og jeg mener derfor at en kvalitativ metode egner seg best. Dette datagrunnlaget vil hjelpe meg til å forstå sammenhengen og gå i dybden i problemstillingen. Kvalitativ metode har opp igjennom tidene vært utsatt for kritikk, da det vektlegger informantenes subjektive oppfatninger om f.eks. erfaringer og relasjoner, i motsetning til kvantitative data som kan tallfestes. (Blaikie, 2010). Dette innebærer at det kan være vanskeligere å gjenskape resultatene i en kvalitativ analyse, enn i en kvantitativ. Jeg vil komme tilbake til reliabilitet i kapittel 4.5. Blaikie (2010) hevder at den ene metoden ikke er bedre enn den andre, da både tall og ord er symboler som tolkes av både forfatteren og leseren.

Forskningsdesignet jeg har brukt har fungert som en plan for arbeidet med studien. Selv om jeg hadde temaet for oppgaven klart tidlig, har allikevel veien blitt til underveis. Årsaken til dette er at jeg har fått ny kunnskap og økt forståelse for fenomenet etter hvert som jeg har lest meg opp på teori, og ikke minst gjennomført intervjuene. Jeg har derfor måtte gjøre justeringer underveis helt frem til siste slutt. Figur 9 viser en grafisk fremstilling av oppgavens oppbygging fra problemstilling til konklusjon.



Figur 9: Viser oppgavens oppbygging

#### 4.1.1 Forskningsstrategi

Blaikie (2010) trekker frem fire ulike strategier; induktiv, deduktiv, retroduktiv og abduktiv, eller en blanding av disse. Felles for forskningsstrategiene er at de alle består av ulike måter å trekke slutninger på, for å komme frem til noe annet enn det forskeren hadde som utgangspunkt (Danermark, Ekström, Jakobsen & Karlsson, 2002). Problemstilling og forskningsspørsmål legger føringer for hvilken strategi som er mest hensiktsmessig. Den deduktive og den retroduktive forskningsstrategien kan svare på *hvorfor*-spørsmål, og egner seg i forskningsprosjekt som har til hensikt å forklare noe eller å vise en sammenheng. Den induktive og den abduktive derimot er nyttig for å svare på *hva*-spørsmål og til å besvare sosiale fenomen (Blaikie, 2010).

Ut ifra min problemstilling og mitt forhold til teorien var det naturlig å velge en abduktivt forskningsstrategi. I følge Thagaard (2013) så består en abduktivt forskningsstrategi av å bruke både teori og empiri som et utgangspunkt for å utvide kunnskapen om et fenomen. Jeg har gått frem og tilbake mellom teori og empiri, for å utvide min forståelse av fenomenet jeg undersøker. Thagaard (2013) mener at det i en abduktiv strategi inneholder elementer fra både en induktiv, men også en deduktiv forskningsstrategi. Dette fordi det i tilnærmingen oppstår et dynamisk forhold mellom teori og empiri. Blaikie (2010) mener at å tolke informantenes beskrivelser, forske videre med dette, for så å avlede begreper kan føre til ny forståelse av fenomenet. Den abduktive forskningsstrategien knyttes til hermeneutikken, hvor mening, tolkning og motiv står sentralt. Dette fordi den sosiale verden er tolket og opplevd fra

innsiden. Jeg som forsker må forsøke å skape en forståelse av hvilke meninger, tolkninger og motiver mennesker har og hva som er grunnen til at vi gjør som vi gjør. Menneskenes felles kunnskap er i hovedsak er taus, men den blir regelmessig brukt og modifisert av sosiale aktører i den sosiale verden. Målet er å få frem denne tause og felles kunnskapen, samt de intensjoner og regler som styrer mennesker (Blaikie, 2010). Min oppgave som forsker, innenfor en abduktiv forskningsstrategi, blir derfor å undersøke og beskrive et fenomen fra innsiden i motsetning til å opptre som en utenforstående observatør.

Utfordringen med å benytte en abduktiv forskningsstrategi er at det er en strategi som ikke har som mål å trekke logiske slutninger, men at man heller trekker frem mulige tolkninger av et fenomen (Dey, 2004). Det kan være vanskelig for andre å etterprøve og få tilsvarende funn, fordi strategien resulterer i et sluttprodukt som er påvirket av forskeren selv, den valgte teorien og informantene.

#### 4.1.2 Casestudie

I denne oppgaven har jeg benyttet et casestudie-design. Ifølge Stake (2005) er ikke det er metodisk valg, men heller et resultat av det man ønsker å undersøke. Casestudier blir brukt for å utforske og beskrive et fenomen, for å utarbeide ny teori eller for å sette i gang endringsprosesser (Blaikie, 2010). Yin (2009) hevder at casestudiets styrke er at det er et design hvor en kan ta i bruk et register av bevismateriale; intervju, ustrukturerte intervju/samtaler og dokumenter. Et slikt design blir ofte sett i studier hvor datainnsamlingsmetodene består av deltagende observasjon, bruk av informanter, ustrukturerte intervju og dokumentstudier. Yin (2014) skiller casestudier fra andre forskningsdesign som eksperiment, spørreundersøkelser og statistiske analyser. Yin definerer et casestudie som: "An empirical inquiry that investigates a contemporary real-life phenomenon in depth and within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident" (Yin, 2009, s. 18).

Casestudie er passende for denne oppgaven fordi jeg skal undersøke i dybden av et sosialt fenomen. Yin (2014) mener at casestudier er en empirisk undersøkelse som tar for seg et nåværende fenomen innenfor sin sanne kontekst, og hvor skillet mellom fenomenet og konteksten er utydelig. Yin (2014) mener videre at casestudiet er en foretrukket metode i

prosjekter hvor forskeren står ovenfor *hvordan*- eller *hvorfor*- spørsmål, der man har ingen eller lite kontroll over involverte aktører og hvor det fokuseres på et nåværende fenomen. Fenomenet jeg ønsker å se nærmere på er *hvordan* operasjonsledere og innsatsledere samhandler og oppnår felles situasjonsforståelse. Det er ikke mulig å skille fenomenet fra konteksten; de naturlige omgivelsene rundt og fenomenet ble derfor undersøkt gjennom intervjuer på politistasjonen. Fenomenet ble studert ved å først kartlegge relasjoner og samhandling mellom ledelsesnivåene før fokuset gikk over til å gjelde erfaringer omkring felles situasjonsforståelse og hvordan dette kan oppnås. Innenfor en casestudie kan man utføre både single- og multiple studier (Yin, 2009), der forskjellen på disse to er mengden av enheter som studerer fenomenet innenfor. Jeg har valgt å studere fenomenet innenfor ett politidistrikt, og har derfor et single-studie. Fordeler og ulemper knyttet til dette vil bli nærmere omtalt i punkt 4.5.

## 4.2 Datainnsamling

Fordi jeg både ønsker å gå i dybden på fenomenet jeg studerer, vil jeg arbeide etter en kvalitativ tilnærming når jeg samler inn data. Presentasjonen vil allikevel ha elementer av kvantitativ tilnærming, blant annet når jeg i analysekapittelet legger frem antallet informanter som har ytret sin mening om noe. Jeg mener at det i min oppgave er nødvendig å studere mitt fenomen nært, og jeg har derfor valgt å gjennomføre datainnsamlingen gjennom intervju (Thagaard, 2013). Dette er en metode som kan gi meg bedre innsikt i min problemstilling, og hvorfor aktørene gjør som de gjør. Jeg har utenom dette valgt å gjennomføre en dokumentstudiet, der jeg har studert det skriftlige materialet til utdanningen for operasjonsledere og innsatsledere. Yin (2014) omtaler bruken av to eller flere datakilder som datatriangulering og mener at en slik kombinasjon styrker validiteten på studien fordi man får flere mål av det samme fenomenet.

### 4.2.1 Dokumentanalyse

Ifølge Yin (2014) er dokumentkilder viktig for de fleste casestudier, fordi de kan underbygge og forsterke de øvrige datakildene i prosjektet. Ved en dokumentanalyse benytter jeg meg av sekundærdata, altså data som er innhentet av andre. Det kan derfor være mulig at dataene opprinnelig har blitt hentet inn i en annen hensikt, enn hva jeg ønsker å benytte de til

(Jacobsen, 2015). Dokumentene jeg har benyttet er ikke et resultat av, og heller ikke opprettet for dette prosjektet, noe som gjør at de er etterprøvbare. Det er utenfor oppgavens problemstilling å vurdere kvaliteten og innholdet i dokumentene.

Yin (2014) mener videre at dokumentstudier kan være vanskelig å gjennomføre, da det ofte kan være utfordrende å få innsyn og tilgang til aktuell dokumentasjon. I mitt tilfelle var dette uproblematisk, da bøkene jeg har benyttet er tilgjengelig for alle. En kjent svakhet ved dokumentstudier er at forskeren selv velger ut dokumentene som skal analyseres, og dermed kan være selektiv i sin innsamling og velge ut data som kan bekrefte allerede forutinntatte antagelser. Jeg har forsøkt å være bevisst dette, og har gått inn i prosjektet med et åpent sinn.

Mitt mål har vært å finne skriftlig informasjon om hvilke temaer som blir vektlagt på Politihøgskolen når de utdanner innsats- og operasjonsledere. I dokumentstudiet har jeg gått igjennom litteraturen som i dag blir brukt som pensum på utdannelsene; «funksjonsrettet ledelse for innsatsledere» og «funksjonsrettet ledelse for operasjons- og oppdragsledere» ved Politihøgskolen. Jeg har plukket ut deler av pensum som jeg anser relevant for problemstillingen. Det vil si bøker som omhandler ikke-tekniske ferdigheter i oppdragsløsning; som samhandling, kommunikasjon, felles situasjonsforståelse og teamferdigheter.

Det var fire bøker som falt inn under disse kriteriene;

- Krise- og beredskapsledelse, Teamtrening (Eriksen, 2020).
- Operativ psykologi (Eid & Johnsen, 2018)
- Relasjonsledelse (Spurkeland, 2014)
- Politiledelse (Johannesen & Glomseth, 2015)

Jeg har også søkt informasjon i politiets styrende dokumenter, henholdsvis Politiets Beredskapssystem, for å finne informasjon om ledelse av politioppdrag, og prosedyrer for rolle- og ansvarsforhold.

#### 4.2.2 Intervjuprosessen

Andersen (2006) mener at forskning er en betinget kunnskapstilegnelsesprosess, der forutsetninger utprøves og utvikles underveis. Han sier videre at forskeren bør ta en aktiv rolle under intervjuet. Det betyr at jeg som forsker aktivt skal utnytte situasjonen ved å teste mine egne og intervjuobjektets forutsetninger for å kunne svare på forskningsspørsmålene i undersøkelsen. Intervju er en god datakilde når man ønsker å få utfyllende informasjon om hvordan mennesker opplever et fenomen. Funnene blir mer troverdig dersom flere intervjuobjekter forteller det samme (Thagaard, 2013).

Jeg har benyttet semi-strukturert intervju i mitt prosjekt, der intervjuene har variert i form av åpne samtaler til mer strukturerte intervju som har fulgt intervjuguiden. Jeg valgte denne formen for intervju, fordi den er en mellomting mellom struktur og fleksibilitet. I følge Gillham (2005) får jeg på denne måten god kvalitet på datainnsamlingen. Jeg synes selv at denne intervjuformen faller meg naturlig, samtidig som jeg sikrer at jeg får spurt de spørsmålene som er nødvendig for å få svar på problemstillingen. Samtidig kan intervjuobjektene snakke fritt om det som engasjerer dem, og får derfor muligheten til å komme inn på tema som jeg selv ikke har tenkt på. Dersom samtalen har beveget seg langt utenfor temaet, har jeg aktivt ledet intervjuobjektene inn på rett tema igjen. Jeg lagde intervjuguiden med forholdsvis åpne spørsmål i forkant av intervjuene for å ha en guide og huskeliste i løpet av intervjuet. Intervjuguiden har ikke blitt endret underveis i prosjektet, men den har heller ikke blitt fulgt slavisk. Jeg har ved flere anledninger gått utenfor den og stilt spørsmål som ikke sto skrevet opp, spesielt i de tilfellene hvor jeg har følt et behov for å stille oppklarende eller oppfølgende spørsmål. Gillham (2005) presiserer at det er nettopp dette som er fordelen ved et semistrukturert intervjuet; at prosessen innebærer utvikling for å sikre at samtaleemnet er relevant og at man som intervjuer har mulighet for å stille oppfølgende og oppklarende spørsmål underveis (Gillham, 2005).

Når man skal intervju informanter, er det viktig å ha satt seg inn i emnet slik at det er mulig å oppnå en god dialog. Jeg anser det derfor som en fordel at jeg selv jobber i politiet. Det negative med dette er at min egen forutinntatthet kan påvirke intervjuet. Jeg opplevde at alle informantene oppriktig var interessert i prosjektet og gledelig delte sine meninger og erfaringer omkring problemstillingen og spørsmålene jeg stilte. Intervjuprosessen er en sosial prosess og for å skape en god atmosfære er det viktig at forskeren fremstår som kompetent og troverdig (Andersen, 2006). I intervjuet har det vært viktig for meg å skape en god relasjon til



informanten, der jeg blant annet har startet med å snakke åpent om prosjektet. Jeg har også påpekt at min rolle under intervjuet er som forsker og ikke politi. Informantene fikk i forkant av intervjuet tilsendt et informasjonsskriv om tema og formål, samt informasjon omkring frivillig deltakelse, anonymitet og konfidensialitet (se vedlegg).

#### 4.2.3 Utvalg av informanter

I denne studien så ønsket jeg å intervju innsatsledere og operasjonsledere i politiet. Jeg gjennomførte 9 intervjuer. Alle informantene er ansatt i samme politidistrikt. Årsaken til dette er at jeg ønsket at forskjeller i kultur og lokale ulikheter i arbeidsmetodikk ikke skulle være en faktor som spilte inn. Inklusjonskriteriene var at vedkommende måtte være ansatt i en av de respektive stillingene når intervjuene ble gjennomført. Jeg valgte å utelukkende intervju ledere da det er disse som er beslutningstakerne ved håndteringen av politioppdrag. Det resterende innsatspersonellet handler på vegne av enten innsats- eller operasjonsleder. På grunn av sine fremtredende roller i oppdragsløsningen er det vesentlig at innsats- og operasjonsleder er omforent om situasjonen og samhandler seg imellom. Utvalget sikrer en viss grad av fagkunnskap blant informantene, da ledere i disse stillingene må kurses før de tiltrer i stillingen. Det kan tenkes at jeg ville fått andre resultater dersom jeg hadde intervjuet ansatte uten lederstillinger. Utvalget består av 5 operasjonsledere og 4 innsatsledere. De har alle jobbet i politiet mellom 21-31 år. Operasjonslederne har erfaring i sin stilling fra 3-5 år, mens utvalget av innsatslederne spenner fra nyansatt til 3 år. Mange av informantene har fungert i sine stillinger før de ble fast ansatt. Utvalget består av 3 kvinner og 6 menn. Det var ikke et mål for meg å ha lik fordeling mellom kjønnene, da jeg mener at svarene ikke er avhengig av kjønn. For å sikre informantenes anonymitet omtales alle informantene som *han* i oppgaven.

I rekrutteringsfasen sendte jeg mail til 10 personer, 5 innsatsledere og 5 operasjonsledere. 9 av personene svarte etter kort tid, mens jeg aldri mottok et svar fra den siste personen. Jeg valgte å gjennomføre de 9 intervjuene før jeg eventuelt tok kontakt med flere personer. Jeg oppnådde metning etter 8 intervjuer, da jeg opplevde at informantene ikke lenger kom med ny informasjon. Jeg hadde således ikke hatt behov for å gjennomføre det siste intervjuet, men siden dette allerede var avtalt ble det gjennomført. Det var derfor ikke behov for å kalle inn flere informanter.

### 4.3 Databehandling og analyse

Alle intervjuene ble tatt opp på lyd. Grunnen til dette var at jeg skulle ha muligheten til å transkribere intervjuene etterpå, samt at jeg skulle slippe å skrive notater underveis i intervjuet. Alle informantene ble informert om dette, samt at lydopptaket ble slettet så snart transkriberingen var ferdig. Jeg opplevde at informantene synes det var problemfritt at intervjuet ble tatt opp. Alle intervjuene ble deretter transkribert i fulltekst og slettet fra båndopptakeren. Jeg valgte å transkribere intervjuene på bokmål, slik at sitater fra informantene ikke skrives på dialekt. På denne måten sikrer jeg bedre informantenes anonymitet. Intervjuene skulle ikke vare for lenge, men allikevel lenge nok til at vi kom ned i dybden på tematikken. Jeg estimerte at intervjuene skulle vare i omtrent 1 time, noe alle intervjuene gjorde. Alle intervjuene ble gjennomført med fysisk oppmøte, med unntak av ett intervju som ble gjennomført på «teams» da dette passet informanten best. Jeg valgte å gjennomføre flest mulig intervjuer fysisk, da jeg mener at dette legger til rette for en mer uformell tone og et bedre klima å kommunisere i.

Intervjudataene har gitt meg et stort mangfold av data som jeg har analysert. Denne analysen hjalp meg til å finne mønstre innenfor de fire kategoriene jeg har valgt å analysere intervjuene etter. I følge Hsieh & Shannon (2005) kan en kvalitativ tekstanalyse bidra til økt kunnskap og forståelse av fenomenet en studerer. Gjennom tekst- eller innholdsanalyse klassifiserer en mengde av tekst til en passende mengde kategorier som representerer den samme mening (Hsieh & Shannon, 2005). Jeg delte intervjuguiden inn etter tre kategorier; rolle- og ansvarsavklaring, samhandling og felles situasjonsforståelse. Allikevel har veien blitt til underveis og i analysearbeidet har jeg sett et behov for å supplere med en ny kategori, da informantene la vekt på dette tema; risikoforståelse. Min metode kan derfor sies å være sammenfallende med det Hsieh & Shannon (2005) kaller *directed content-analysis*, der eksisterende teori og antagelser om et fenomen styrer koding av kategorier i forkant av datainnsamlingen. Imidlertid, etter hvert som analysen tar form vil nye kategorier utvikles og eksisterende kategorier blir revidert. På denne måten videreutvikles eksisterende teori. Dokumentene jeg har analysert har blitt kodet etter de samme kategoriene som intervjuene. Kategoriene ble ikke endret underveis i dokumentanalysen, da denne analysen ble gjennomført etter intervjuanalysen. Jeg bestemte meg for å benytte de samme kategoriene for intervjuene og dokumentene, da jeg lettere kunne sammenligne funnene.

#### 4.4 Etiske refleksjoner

«Hensynet til individet skal alltid gå foran hensynet til samfunns- eller forskningsnytt» (Helsinki-deklarasjonen 1964; gjengitt i Halvorsen 2003, s.159).

Studien har blitt gjennomført i tråd med denne deklarasjonen. Studien er også godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (se vedlegg). Det er spesielt fire faktorer som har vært viktig for meg i prosessen. Det er kravet til informert samtykke, privatliv, anonymitet og kravet til at informasjonen gjengis korrekt. Som forsker har jeg vært opptatt av at informantene skulle føle deltakelsen i prosjektet frivillig. Deltakerne fikk på forhånd tilsendt et informasjonsskriv og samtykkeerklæring, samtidig som forespørselen om deltakelse. Der ble de informert om at de når som helst kan trekke seg fra studien. Jeg har sikret informantenes anonymitet ved at deltakernes navn ikke fremkommer i oppgaven. Politidistriktets navn gjengis heller ikke av samme grunn. Informasjonen om informantene vil ikke bli benyttet i andre sammenhenger. Intervjuene og transkriberingen ble gjennomført av meg alene. Det var ingen andre enn meg og informanten til stede under intervjuet. Jeg har transkribert og analysert dataene alene, og det er ingen andre som har hatt tilgang til disse. Jeg har jobbet for at prosjektet skal gjenspeile virkeligheten og målet mitt har vært at jeg skal fremstille informantenes erfaringer og meninger på en mest mulig korrekt måte.

#### 4.5 Validitet og reliabilitet

Validitet og reliabilitet står sentralt i alle prosesser innen forskning. Dette gjelder alt fra valg av metode, forskerens kompetanse, deltakernes åpenhet og troverdighet, det transkriberte materialet og analysens kvalitet. Sist, men ikke minst så er det viktig at funnene presenteres på en gyldig måte (Kvale & Brinkmann, 2018). Validitet handler om studiens gyldighet eller relevans og innebærer om jeg som forsker har undersøkt det som faktisk skulle undersøkes. Intervjuguide og forskningsspørsmål har vært viktige verktøy for meg gjennom oppgaven for å sikre at studien holder seg til det den skal. Yin (2009) mener at man sikrer studiens *interne* validitet ved å bruke flere kilder av bevis. Jeg har derfor benyttet dokumentanalyse, i tillegg til intervju. Studier skal også imøtekomme kravet om *ekstern* validitet (Yin, 2009). Ekstern validitet handler om studiens funn kan generaliseres utover det aktuelle fenomenet man studerer. Dette er en utfordring i casestudier, og spesielt single casestudier, som denne studien er. Professor og samfunnsforsker Bent Flyvberg (2009) argumenterer på sin side for at en

casestudie kan videreføre kunnskap til andre caser gjennom å være et godt eksempel, basert på informasjonsorientert utvalg (Flyvberg, 2009). Et slikt utvalg vil være det samme som Thagaard (2013) kaller et strategisk utvalg hvor deltakerne har egenskaper og kvalifikasjoner som er strategisk i forhold til forskningsspørsmålene og studiens teoretiske perspektiv (Thagaard, 2013). Yin (2009) trekker frem at det single casestudier vil det være aktuelt å trekke frem om studien representerer det typiske, det representative. Med dette som bakgrunn vil jeg hevde at en single casestudie av det aktuelle politidistriktet, med mine utvalgte informanter kan representere en typisk case i norsk politi.

Casestudier har gjennom tidene blitt utsatt for kritikk med bakgrunn i at det er vanskelig å summere og utvikle generelle teorier basert på casestudier. Flyvbjerg (2006) har i sin artikkel «*Five Misunderstandings About Case-Study Research*» drøftet fem påstander han mener ofte blir brukt i kritikk av casestudier, og som knytter seg til spørsmålet om reliabilitet og validitet. Han mener at disse fem påstandene er misforstått, og han forsvarer sånn sett casestudiens reliabilitet og validitet. De fem misforståelsene er ifølge Flyvbjerg: 1) Teoretisk kunnskap er mer verdifull enn konkret og praktisk casekunnskap, 2) man kan ikke generalisere på bakgrunn av en individuell case, 3) casestudier bidrar ikke til vitenskapelig utvikling, og har derfor størst nytte i det å generere hypoteser, 5) casestudier har en tendens til å bekrefte forskerens forforståelse. Han henviser videre til Karl Popper og hevder at casestudier er ideelle for falsifisering, altså å bekrefte om en hypotese stemmer eller ei, samt identifisering av såkalte sorte svaner (Flyvberg, 2006).

Reliabilitet er et begrep som opprinnelig stammer fra kvantitativ forskning og handler om studies pålitelighet. Kort fortalt så handler det om en annen forsker ville fått det samme resultatet. Ved å benytte kvantitative målestokker på et kvalitativt prosjekt, vil studien kunne generaliseres i større grad. Det gjør det også lettere å trekke konklusjoner, dersom det er et mål. utfordringer i dette prosjektet er om dataene som har blitt samlet inn, er et resultat av samspillet mellom meg og innsats- og operasjonslederne. Hverken jeg eller informantene er frie fra subjektive fortolkninger av virkeligheten (Andersen, 2006). Dette kan påvirke hvordan jeg tolker og forstår informantene. Svarene i intervjuet kan påvirkes av selve situasjonen, og enkelte informanter kan også ha blitt påvirket av at jeg jobber i politiet. Dette kan ha medført at de svarer det de tror jeg ønsker å høre, eller at viktig informasjon har blitt utelatt fordi informantene antar at det er en selvfølge. Fordelen med min bakgrunn er at jeg har kjennskap til etaten og faguttrykk, noe som gjør at intervjuene og samtalene flyter lettere og man raskere

kommer til kjernen i intervjuet. Dette kan også ha vært et grunnlag for tillitt mellom meg og informantene, ved at de tenker at de blir bedre forstått enn dersom en utenforstående skulle ha intervjuet dem. Jeg som forsker har også stor påvirkningskraft på måten jeg velger å analysere og fortolke intervjuene etter at de er gjennomført (Kvale & Brinkmann 2018). Thagaard (2013) anbefaler at man gjør forskningsprosessen, teori og data så gjennomsiktig som mulig for at reliabiliteten skal ivaretas så godt som mulig. Jeg har tidligere i oppgaven gitt utfyllende informasjon om hvordan intervjuprosessen ble gjennomført, at intervjuene ble tatt opp på lyd og at jeg gjennom transkriberingen var tro mot det informantene fortalte. Jeg har også fortalt at jeg har endret kategoriene underveis. Dette tyder på at jeg har vært bevisst å vektlegge det informantene har snakket om, fremfor mine egne antakelser.

Enkelte av spørsmålene i intervjuguiden kan anses som ledende. Hensikten med dette er at jeg sikret å få et svar på et bestemt tema. Disse spørsmålene har blitt brukt for å lede informanten på rett spor i de tilfellene hvor de selv ikke allerede har svart på spørsmålet uoppfordret. Ifølge Kvale og Brinkmann (2018) er ikke ledende spørsmål nødvendigvis en faktor som reduserer påliteligheten til intervjuene, da de kan bidra til å styrke den ved å sjekke svarene svarenes pålitelighet og bekrefte intervjuenes fortolkninger. For å sikre en pålitelig transkribering, ble intervjuene nedskrevet ord for ord, på bakgrunn av lydfilen. Hele forskningsprosessen har nøye blitt redegjort for tidligere, noe som etter min vurdering ivaretar troverdigheten og gyldigheten av denne studien. Etter min vurdering er studien min, med bare ni informanter, for liten til å kunne generalisere funnene. Allikevel, til tross for dette, så mener jeg at studien har overføringsverdi ettersom funnene vurderes til å være såpass entydige at de kan være representative også for andre politidistrikt. Studien retter oppmerksomhet mot samhandling og oppnåelse av felles situasjonsforståelse, noe som er faktorer som alle politidistrikt og andre beredskapsyrker vil stå ovenfor i arbeidshverdagen. Allikevel vil jeg presisere at samhandlingen kan oppleves annerledes i andre distrikt, da den kan være påvirket av en annen kultur og/eller relasjoner.

## 5.0 Analyse

I dette kapitlet presenterer jeg funnene jeg har gjort gjennom de ni semistrukturerte intervjuene, samt funnene fra dokumentanalysen. Funnen fra intervjuene og dokumentene deles inn etter følgende emner; rolle- og ansvarsavklaring, samhandling, felles situasjonsforståelse, risikoforståelse og kommunikasjon.

### 5.1 Rolle- og ansvarsavklaring

Hvilken rolle de ulike ledelsesnivåene har er beskrevet i Politiets Beredskapssystem, og gjengis i en forenklet versjon i denne oppgavens kapittel 2. Alle informantene viste god innsikt i de ulike ledelsesnivåenes rolle- og ansvarsfordeling. Informantene mente videre at fordelingen av roller og ansvar mellom taktisk og operasjonelt nivå er tydelig og klar. En innsatsleder uttalte: «Vi har god forståelse for hverandre sine roller og på hvilket nivå vi er». Det var ikke et tydelig skille på svarene fra innsatslederne og operasjonslederne omkring temaet og informantene omtales derfor samlet, så fremt ikke annet presiseres.

Informantene var opptatt av at ansvarsavklaringen i praksis var noe annerledes enn den teoretiske inndelingen. Det vil si; informanter fra begge ledelsesnivåene var opptatt av at operasjonelt nivå burde holde seg til sine egne arbeidsoppgaver og ikke detaljstyre taktiske vurderinger. En informant fortalte: «Det hender at vi dykker over. Kanskje ikke at taktisk dykker over i det operasjonelle, for det har de ikke forutsetninger til, men at operasjonelt trækker over i det taktiske». Samtlige informanter fortalte om hendelser hvor operasjonelt nivå har tråkket over i taktiske nivå sitt ansvarsområde. De presiserte at dette ikke er ønskelig og at det kan oppleves som «*kontrollerende*» av operasjonelt nivå. Det ble allikevel påpekt av flere at det her vil være en gråson, blant annet fordi operasjonelt nivå i flere hendelser vil kunne yte betydelig hjelp til taktisk nivå pga. sine tilganger til politiregistre, kart og oversikt over ressurser. En innsatsleder uttalte at klimaet for samhandling kan påvirkes i negativ retning når skillet mellom taktisk og operasjonelt nivå ikke overholdes: «Hvis du sitter som operasjonsleder og detaljstyrer en innsatsleder ute - om du ikke gir han autonomien og tilliten til at han løser dette innenfor de rammene som er gitt, så blir det hakking». En operasjonsleder omtalte den samme problemstillingen, og sa at de på taktisk nivå for noen år tilbake var veldig risikovillige og hadde lite forhold til rammene som var gitt fra operasjonelt nivå. Dette gjorde at operasjonsleder ble «*tvunget*» til å være tettere på taktisk nivå. Han presiserte at

uenighetene nå er ryddet opp i, og begrunnet konflikten med at «vi var nokså nyfødte i rollene hele gjengen» og at ting måtte få gå seg til etter politireformen. Også pensumet på utdanningen til både innsats- og operasjonsledere påpeker at dette markante skillet ikke er like markant i praksis. I akutte hendelser kan det ikke være slik at innsatsleder kun utfører de oppgaver som er gitt av operasjonelt nivå, fordi operasjonsleder og innsatsleder får tilgang på ny og ulik informasjon hele tiden. Det presiseres at evnen til å spille hverandre gode, og å samhandle blir avgjørende. Videre sies det at det hierarkiske utgangspunktet for beslutninger ikke kan være til hinder for å skape forståelse av hva som er de kritiske suksessfaktorene, samt at innsatsleder må få muligheten til å gripe de muligheter som oppstår (Johannessen & Glomseth, 2015).

## 5.2 Samhandlingen mellom taktisk og operasjonelt nivå

Også i dette underkapittelet omhandles svarene fra de to gruppene samlet, da det er lite uenigheter knyttet til de ulike rollene. Alle informantene beskrev samhandlingen mellom taktisk og operasjonelt nivå som bra. De trakk frem at den nye strukturen og profesjonaliseringen av operasjonssentralen som følge av politireformen har hatt stor positiv innvirkning på samhandlingen. Flere påpekte også at dannelsen av en egen seksjon for innsatsledelse etter politireformen har vært med på å danne et bedre faglig grunnlag, og dermed en bedre forståelse av innsatsleders rolle. En innsatsleder uttalte følgende:

Jeg opplever samhandlingen som veldig god. Jeg syns at det har blitt bedre de siste årene, kanskje spesielt etter reformen. Det er på grunn av to ting; operasjonssentralen har hatt et enormt faglig løft som har vært en suksess og vi har i tillegg fått en egen innsatslederseksjon på taktisk nivå.

Alle operasjonslederne påpekte at samhandlingen går tilnærmet smertefritt i de oppdragene hvor ledelsen på taktisk nivå utføres av en innsatsleder fra nettopp denne seksjonen. Dette er i motsetning til når det ikke er en fast innsatsleder på jobb og denne rollen tildeles eldstemann på vaktsettet. Grunnen til dette er at den faglige kompetansen og dermed kommunikasjonslinjene og rollene blir tydeligere. Jeg tolker det slik at informantene vektlegger at fagkompetanse og struktur er viktige faktorer for samhandlingen. En operasjonsleder beskrev dette slik:

Når det er satt en innsatsleder på oppdraget, så kommer det en annen struktur inn og innsatslederen er den som gir tilbakemeldinger til operasjonssentralen. Da blir det god kvalitet i alle ledd. Det er god kvalitet på operasjonssentralen og på det arbeidet som gjøres ute.

Alle informantene utenom én, fokuserte på at god samhandling også påvirkes av relasjonen til hverandre. Den siste informanten sa ikke noe om det, og ble heller ikke spurt. Dersom man kjenner hverandre godt vet man om den andres styrker og svakheter og dermed hva man kan forvente av hverandre. Dette medfører mindre misforståelser samt større takhøyde for å ta opp problemstillinger og uenigheter på en god måte. En operasjonsleder uttalte: «Akkurat det der at du kjenner folk har stor betydning på hvordan du kommuniserer. Kall det mental innstilling på hva jeg kan forvente av vedkommende». Denne påstanden kan anses som en motsetning til at fagkompetanse og struktur er de viktigste faktorene for god samhandling. Jeg tolker derimot informantene slik, at de mener at fokus på relasjon kommer i tillegg til fagkompetanse og struktur, og at dette kan heve nivået på samhandlingen ytterligere. De to psykologene Eid & Johnsen (2018) støtter dette og mener at samhold innad i team, minsker faren for tilbaketrekning og aggresjon mellom teammedlemmene (Eid & Johnsen, 2018). De trekker frem at samhold eller kohesjon, er en sentral faktor innenfor teamtenkning. «Dette kan beskrives som en opplevelse av det emosjonelle båndet mellom team-medlemmene og en følelse av solidaritet innad i teamet» (Eid & Johnsen, 2018, s. 235).

Samtlige mente at det i dag er takhøyde for å dele meninger både før, underveis og etter oppdraget er løst. Det påpekes av det er tid og anledning som avgjør om uenigheter tas med en gang, eller i etterkant. Flere av informantene trakk frem at oppdrags-/operasjonsleder, så fremt det er anledning, ringer til innsatsleder i initialfasen av oppdraget. Denne telefonen er å anse som en suksessfaktor, fordi lederne da finner frem til rammene og målet av oppdraget sammen og dermed ikke trenger å «rydde opp» i etterkant. En innsatsleder sa følgende:

I stor grad så føler jeg at det er takhøyde for å ta diskusjoner, men som regel så slipper vi det fordi jeg får en telefon fra oppdragsleder eller operasjonsleder i forkant. Vi har en mye større påvirkning i initialfasen nå enn tidligere, hvertfall på de store tingene.



Dersom det allikevel skulle være behov for en «*opprydding*» i etterkant, sa alle innsatslederne at det var uproblematisk at de tok kontakt med operasjonsleder for en prat. De trakk også frem at dette var blitt enklere nå etter at oppdragslederrollen er etablert, fordi operasjonsleder lettere kan frigjøre seg. I litteraturen vektlegges det at gode relasjoner kollegaer imellom er en suksessfaktor for å håndtere uoverensstemmelser. Spurkeland skriver: «Det er heller ikke vanskelig å gå inn i en samtale med en medarbeider eller kollega som du har gode relasjoner til. Vissheten om at begge vil hverandre vel, gjør at temmelig vanskelige temaer kan drøftes» (Spurkeland, 2013, s. 29).

Informantene mente at ledelsesnivåene bør ha mer fokus på utvikling av team enn det er i dag. De påpeker at dette er en vanskelig, fordi ansatte flyttes mye rundt, både frivillig og ufrivillig. En operasjonsleder uttalte dette: «Samhandlingen er helt avhengig av hvordan teamene er og hvordan vi leser hverandre. Vi er nok mer avhengig av det enn vi tror». Eid & Johnsen (2018) mener at teamutvikling kan bidra til å utvikle felles mentale modeller hos medlemmene og at dette derfor er viktig (Eid & Johnsen, 2018). En annen faktor som informantene trakk frem som fremmer samhandling er øvelser. Det var allikevel noe uenighet om behovet. Flere av informantene trakk frem at siden oppdragsmengden til politiet er såpass stor, så er behovet for øvelser lite. De begrunnet dette med at arbeidsmetodikken er den samme selv om omfanget av hendelsen er ulikt og det er derfor ikke et behov for å øve på noe man gjør hver dag. Andre informanter mente at øvelser kan være gunstig for å få muligheten til å diskutere seg igjennom ulike scenarioer og beslutninger. De sa videre at evaluering og tilbakemeldinger kan være vanskelig å gjennomføre, og at dette er avhengig av arbeidspresstet på operasjonssentralen i det aktuelle tidsrommet. Operasjonssentralen kan ikke stenge ned, men er nødt til å fortsette å håndtere politioppdrag i den øvrige delen av politidistriktet, noe som betyr at involverte parter muligens ikke er tilgjengelig for en evaluering. Eid & Johnsen (2018) mener at tilbakemeldinger er grunnlaget for læring innad i et team. For at dette skal fungere er man avhengig av at det i temaet er et tillitsfullt klima, slik at alle er fortrolige med å vurdere hverandre (Eid & Johnsen, 2018). Informantene sa videre at øvelser på tvers av ledelsesnivåene vil kunne bidra til økt bekjentskap og forståelse av hverandres oppgaver. Det ble presisert at det ikke alltid måtte være store og tidkrevende øvelser, men at table-top var godt nok for å dekke læringsbehovet. Litteraten støtter oppunder dette, og mener at en fullskalaøvelse ikke nødvendigvis er det beste for å trene teamferdigheter da disse gjennomføres sjeldent og har som regel innebærer et stort scenario hvor rollen man får kan tildelt ikke nødvendigvis trenger å ha en aktiv rolle. Det vil derfor være behov for å ha mindre

og hyppigere øvelser for å trene og videreutvikle teamferdigheter (Eriksen, 2020). I litteraturen nevnes det at krysstrening, hvor teammedlemmene bytter roller og oppgaver, kan være et godt hjelpemiddel for å øke forståelse av hverandres roller. Krysstrening til hjelpe teamet som helhet, fordi de i ettertid lettere vil forstå hva som trengs av informasjon og ressurser for å utføre arbeidsoppgavene. Denne type trening vil også hjelpe teamet i å utarbeide felles mentale modeller (Eriksen, 2020).

Informantene fortalte at det er stort fokus på samhandling mellom lederne på taktisk og operasjonelt nivå i dag. Åtte av ni informanter beskrev av uttrykket «bestevenn» har blitt etablert, for å beskrive operasjonsleders og innsatsleders forhold til hverandre. Informantene mente at dette er viktig, da det viser at oppdraget løses best sammen, og at man må samhandle og ikke sitte på hver sin tue. Beskrivelser som blir brukt om dagens samhandlingsklima er: «Det er et bestevenn-begrep som har dukket opp, og det er jo helt nydelig». Bare ordet i seg selv åpner opp for at dette skal vi fikse sammen» og «Vi prøver å spille hverandre gode. Det føles mye mer som et teamarbeid nå enn tidligere».

### 5.2.1 Samhandling – oppsummering

Jeg tolker informantene slik at de mener at økt profesjonalisering av operasjonssentralen og egen innsatslederseksjon som følge av strukturelle endringer etter politireformen, er faktorer som har påvirket samhandlingen i positiv retning. Samhandlingen er nå preget av mer struktur og profesjonelle roller med god fagkompetanse. Informantene påpeker at personlig relasjon til kollegaer og fokus på teamutvikling kan heve nivået på samhandlingen ytterligere. Dette fordi det er lettere å vite hva man kan forvente av mennesker man kjenner, samt at det er lavere terskel for å ta opp vanskelig tema med kollegaer man har en tett relasjon til. Videre tolket jeg informantene slik at det er noe uenighet om behovet for øvelser. Enkelte informanter mente at øvelser er vesentlig for god samhandling, mens andre informanter mente at politiet har en såpass stor oppdragsmengde med reelle oppdrag at øvelser er overflødig.

### 5.3 Felles situasjonsforståelse

En innsatsleder beskrev begrepet felles situasjonsforståelse på følgende måte: «At man har samme forståelsen av et oppdrag, at operasjonsleder og innsatsleder er omforent om hva som har skjedd, hva som må gjøres og hva som trengs av ressurser». Alle informantene beskrev begrepet tilnærmet likt. Uten en felles situasjonsforståelse så risikerer man at beslutninger blir tatt på feil grunnlag, samt at mindre hensiktsmessige tiltak blir iverksatt. Samtlige informanter mente at en felles situasjonsforståelse var viktig og at dette kunne bidra til en bedre flyt i oppdragsløsningen fordi mannskapene implisitt forstår hva de skal gjøre under hendelsen. Beskrivelser som ble brukt var at felles situasjonsforståelse er; «avgjørende for at du skal lykkes» og «kjernen til å oppnå et godt resultat i oppdragsløsningen». Informantene var enige om at det er mulig å oppnå en viss grad av felles situasjonsforståelse, men fordi mennesker er såpass ulike vil det være umulig å ha 100% lik forståelse av en situasjon. En informant beskrev dette slik: «Jeg tror det er mulig å oppnå stor grad av felles situasjonsforståelse, men å oppnå fullstendig felles situasjonsforståelse tror jeg aldri vi vil klare fordi vi er ulike personer, vi har ulik oppfattelse av ting». De sa videre at det ikke er et mål å ha fullstendig lik forståelse, men at man må være omforent om de kritiske faktorene ved hendelsen, samt hva som skal iverksettes. En informant uttalte: «Vi treffer ikke alltid. Jeg tror at vi og til bommer, men jeg er usikker på om vi bommer grovt». Jeg tolker dette utsagnet slik at informanten mener at de som regel er omforent om de viktige faktorene i oppdraget, men at det kan være ulike oppfattelser knyttet til mindre viktige momenter.

Eriksen (2020) mener at det er en forutsetning for å oppnå felles situasjonsforståelse at teammedlemmene er omforent om en felles målsetning, da dette påvirker hva teammedlemmene velger å fokusere på som relevant for oppdraget de skal håndtere (Eriksen, 2020). Informantene var splittet når det ble spurt om ledelsesnivåene har sammenfallende mål under oppdragsløsning. En informant uttalte: «I det store og hele så er vi enige om målet. Vi har felles mål om hvordan dette skal løses og det er utifra sikkerheten til mannskapene, den som skal pågripes og omgivelsene». Flere operasjonsledere fortalte at de kunne oppleve at taktisk og operasjonelt nivå hadde ulike mål i selve organisasjonen, og at operasjonelt nivå var mer styrt av politimesterens føringer enn taktisk nivå. De understrekte at disse overordnede målene i distriktet var på organisasjonsnivå og ikke påvirket oppdragsløsningen spesielt. En operasjonsleder forklart dette slik: «Hvis vi er på leteaksjon så har vi felles mål, men sånn «over all» så kan vi nok oppleve at operasjonsleder er mer styrt av det

politimesteren ønsker vi skal prioritere». En innsatsleder uttalte at han var usikker på om det noen gang hadde blitt snakket om ordet «mål». Han uttalte: «Vi har ikke med målsetningen i ordregivingen - så vi mangler sånn sett å definere det overordna målet». Andre mente at de hadde sammenfallende mål i oppdragsløsningen, men at dette er implisitt i planen fra innsatsleder, som igjen godkjennes av operasjonsleder. En informant sa: «Vi er som regel alltid enige, så jeg antar at vi har samme mål». På bakgrunn av ulikhetene i svarene fremstår for meg at målsetningen ikke snakkes om direkte mellom ledelsesnivåene.

### 5.3.1 Felles situasjonsforståelse – operasjonelt nivå

Informantene mente at operasjonelt nivå kan bidra til en felles situasjonsforståelse ved å innhente så mye informasjon som mulig, for deretter å kommunisere dette på en tydelig måte. De sa videre at det bør etterstrebes et godt meldingsmottak, samt etterretningssøk slik at operasjonelt nivå får samlet så mye relevant informasjon som mulig før oppdraget tildeles taktisk nivå. Videre må utlesningen av oppdraget på samband være gjennomtenkt, tydelig og informativ. Operasjonslederne fortalte at utfordringene her er at det ofte er hektisk og flere pågående hendelser samtidig. Dette gjør at gode meldingsmottak og etterretningssøk kan bli nedprioritert, fordi operatøren ikke føler at vedkommende har tid til å gjennomføre det før oppdraget leses ut til taktisk nivå. Dette vil gjelde spesielt i tidskritiske oppdraget, hvor det haster å få en politipatrulje til stedet. Videre sa informantene at denne hektiske arbeidssituasjonen kan gjøre det vanskelig å oppnå en felles situasjonsforståelse innad i operasjonssentralen. De presiserte at det viktigste er at oppdragsleder, operasjonsleder og den aktuelle operatøren er omforent om situasjonen før oppdraget tildeles taktisk nivå. En operasjonsleder uttalte: «Hvis den glipper allerede i operasjonssentralen, da klarer vi hvertfall ikke å skaffe en felles situasjonsforståelse mellom operasjonelt og taktisk nivå». En innsatsleder snakket om operasjonssentralen sin rolle i initialfasen av oppdraget og at oppnåelse av felles situasjonsforståelse starter der:

Operasjonssentralen er den første premissleverandøren for en felles situasjonsforståelse. Hva er de kritiske punktene i en melding? De må forstå og forutse videre utvikling i oppdraget, og ta beslutninger før de sender oppdraget over til taktisk. Deretter får man handling fra taktisk som gir nye informasjon, også går mølla.

Det skjer regelmessig at meldingen som kommer inn til operasjonssentralen ikke stemmer med de faktiske forhold på stedet, eller at situasjonen har endret seg innen patruljene kommer frem. Operasjonelt nivå er derfor avhengig av situasjonsrapporteringen fra taktisk nivå for å kunne ha en oppdatert situasjonsforståelse. Informantene sa også at det var gunstig at operasjonelt nivå monitorere sambandet, slik at de har muligheten til å få med seg mye som blir sagt, selv om det ikke henvendes direkte til operasjonssentralen. Dette gjør at operasjonelt nivå får en bedre situasjonsforståelse, fordi de kontinuerlig kan holde seg oppdatert på hvordan situasjonen utvikler seg.

Utenom situasjonsrapporteringer trakk informantene frem at tekniske hjelpemidler som kart med oversikt over hvor ressursene er til enhver tid og monitorering av sambandet vil være med å hjelpe operasjonelt nivå til å henge med på hva som skjer på skadestedet. Tre informanter mente at bilder og video fra taktisk til operasjonelt nivå med fordel kunne blitt benyttet oftere. På spørsmål om hvorfor slike elektroniske løsninger ikke benyttes, begrunnet informantene det med at de antar at det er fordi distriktet ikke ønsker å benytte penger på utstyr som gjør det streaming inn til operasjonssentralen mulig. To operasjonsledere fortalte at de ofte sjekket nettavisene for å se om media har omtalt hendelsen med bilde, da bilder av hendelser gir opphav til mindre misforståelser enn muntlig kommunikasjon.

### 5.3.2 Felles situasjonsforståelse – taktisk nivå

Taktisk nivå kan bidra med å skape en felles situasjonsforståelse med å komme med regelmessige situasjonsrapporter. Alle operasjonslederne mente at det var fordelaktig at malen for situasjonsrapportene ble benyttet slik at formatet på tilbakemeldingene er likt hver gang (se kap. 2.1.4 for malen). Dette fordi det er lettere å få tak i essensen i tilbakemeldingen, fordi man er forberedt på som kommer når. Dette støttes av pensum som påpeker at et teams prestasjon øker ved bruk av like og konsekvente kommunikasjonsmønstre (Eriksen, 2020). Bruk av malen sikrer også at det er relevant informasjon som blir meldt inn, slik at operasjonelt nivå sitt informasjonsbehov blir dekket. Det ble påpekt av informantene at utfordringen her er at taktisk nivå har det travelt på skadestedet, og at operasjonelt nivå kan bli glemt. En operasjonsleder uttalte: «Av og til merker jeg at oppdraget raser av gårde og jeg har problemer med å henge med. Hvorfor trenger de mer patruljer for å løse dette? Hva er det

jeg ikke forstår?». Samtlige innsatsledere påpekte at det var helt greit at situasjonsrapporter ble etterspurt fra operasjonelt nivå, hvis de hadde glemt den.

Flere innsatsledere fortalte at det var en suksessfaktor for oppnåelse av felles situasjonsforståelse at ny informasjon meldes via innsatsleder både fra patruljene og inn til operasjonssentralen, men også motsatt vei. En innsatsleder forklarte dette slik: «Ting må meldes via innsatsleder og ikke direkte til patruljene. Hvis ikke så blir det veldig uryddig, jeg mister oversikten og dermed min funksjon».

### 5.3.3 Felles situasjonsforståelse – oppsummering

Å skape en felles situasjonsforståelse er en suksessfaktor for oppdragsløsningen fordi alle er inneforstått med hva situasjonen innebærer og hva som er ønsket løsning. Dette vil effektivisere innsatsen og skape færre misforståelser. Jeg opplevde det som stor enighet blant informantene omkring viktigheten av dette. Operasjonelt nivå kan bidra til en felles situasjonsforståelse med å bruke god tid på etterretning og et godt meldingsmottak, for deretter å lese dette ut på en strukturert og informativ måte til taktisk nivå. Informantene forklarte at det enkelte ganger, på grunn av den hektiske arbeidssituasjonen gjør at dette blir nedprioritert. Dette vil gjelde spesielt i tidskrisiske oppdraget, hvor det haster å få en politipatrulje til stedet. Ved anledning så kan oppdrags-/operasjonsleder ta en telefon til innsatsleder og diskutere oppdraget før det leses ut på samband, slik at de sammen blir enige om ressurser og behov. Taktisk nivå kan bidra til oppnåelse av felles situasjonsforståelse ved å benytte mal for situasjonsrapporteringer og lese disse på samband regelmessig. Det er en viktig faktor at ledelsesnivåene har forståelse for hverandres roller og informasjonsbehov, slik at de kan legge til rette for at det andre ledelsesnivået kan utføre sine arbeidsoppgaver. Informantene var splittet når det gjald om ledelsesnivåene hadde sammenfallende mål under oppdragsløsning eller ei. Basert på deres uttalelser tolker jeg det slik at ledelsesnivåene som regel ikke kommuniserer målet med oppdraget.

## 5.4 Risikoforståelse

Seks av de ni informantene trakk frem at i tillegg til felles situasjonsforståelse, så er det viktig for lederne å ha en felles risikoforståelse og at dette henger tett sammen med hverandre. En innsatsleder uttalte: «Hvordan kan vi få samme situasjonsbilde hvis vi ikke har samme risikoforståelse?»

### 5.4.1 Risikoforståelse – operasjonelt nivå

Operasjonsleders risikoforståelse- og vurdering gjøres på bakgrunn av innkommende telefoner til operasjonssentralen, etterretning fra politiets registre samt erfaring. Informantene mener at denne risikovurderingen aller helst bør dokumenteres i loggføringssystemet, PO slik at alle kan lese den. Informantene fortalte at de har begynt å benytte trefaktormodellen ved risikovurderinger (se kapittel 3.3.2 for beskrivelse av modellen). En operasjonsleder fortalte:

Vi bruker trefaktormodellen opp mot den personen vi skal ha tak i, men også opp mot egne mannskaper. Det er jo risikoreducerende tiltak vi driver med hele tiden og alt handler om å minimere risikoen både for gjerningsperson, tredjeperson og egne.

Flere av operasjonslederne nevnte at initialfasen av et oppdrag ofte er hektisk og at det kan være problematisk å loggføre en fullstendig risikovurdering for deretter å dele den til taktisk nivå. En operasjonsleder fortalte at:

Vi har fått tilbakemeldinger på at vi sitter inne og vurderer risikoen i oppdraget, men at den ikke kommer ut til patruljen. Det kan godt stemme, men oppdraget går så ekstremt fort at gårde at du ikke får tid til det. Når du har skrevet ned risikoforståelsen, så er situasjonen en annen.

Jeg tolker informanten slik at han er usikker på nytteverdien i å dele risikovurderingen til taktisk nivå, fordi situasjonen kan ha endret seg før patruljene har kommet frem til stedet. Flere av operasjonslederne påpekte at selv om risikoen ikke blir kommunisert direkte til taktisk nivå så ligger risikovurderingen fra operasjonelt nivå implisitt i antall ressurser og kompetansen som tildeles oppdraget. Fra taktisk nivå ligger risikovurderingen implisitt i planen til innsatsleder på innsatsstedet, som alltid skal godkjennes av operasjonsleder før den

iverksettes. En operasjonsleder uttalte: «Jeg tror vi har en felles oppfattelse av risiko. Det vi skal gjøre gjenspeiler seg i planen til innsatsleder, og planen blir som regel godkjent».

Informantene mente at operasjonelt nivå holder igjen taktisk nivå frem til planen er godkjent, og dermed virker som en «*brems*». Av og til opplever man at taktisk nivå f.eks. ønsker å gå til en pågripelse så raskt som mulig, mens operasjonsleder ikke har planen klart for seg og føler seg forbigått. I slik tilfeller må operasjonsleder «*fryse*» situasjonen og etterspørre planen fra innsatsleder. En operasjonsleder sa i den forbindelse: «Vi driver med minimering av risiko. Vi skal ikke sende folk ukritisk inn fordi de syns at det er kjekt å løpe inn ei dør». Samtlige operasjonslederne sa at planen i de aller fleste tilfeller ble godkjent og at de sjeldent hadde opplevd det motsatte. Det fremstår på informantene som at det som oftest er liten uenighet, og man kan da stille seg spørsmålet om det er hensiktsmessig at planen til innsatsleder må godkjennes av operasjonsleder eller om dette bare blir et forsinkende ledd. Johannessen & Glomseth (2015) presiserer på sin side: «operasjonsleder har et utvidet ansvar for HMS-tiltak både i forberedelsesfasen, gjennomføringsfasen og etterarbeidsfasen» (Johannessen & Glomseth, 2015, s. 290). Dette ansvaret innebærer at det er naturlig og nødvendig at operasjonsleder er tett på taktisk nivå og de tiltakene som iverksettes. Jeg tør å påstå at dette tiltaket også er med på å sikre oppnåelse av en felles situasjonsforståelse, da det «*tvinger*» innsatsleder og operasjonsleder til å oppdatere hverandre på situasjonen og planen videre.

#### 5.4.2 Risikoforståelse – taktisk nivå

En av innsatslederens hovedoppgaver er å sørge for sikkerheten til innsatspersonellet, samt tredjeperson. For å gjøre dette er han avhengig av å trekke seg tilbake fra situasjonen for å skaffe seg en oversikt over hva som skjer og frigjøre kapasitet til å ta beslutninger. I denne posisjonen vil innsatsleder bruke en kombinasjon av etterretningen han har fått fra operasjonelt nivå og erfaring som grunnlag for en risikovurdering. For at innsatsleder skal få et korrekt bilde som mulig er det viktig at operasjonelt nivå er tydelig i den meldingen de leser ut. En innsatsleder trakk frem et eksempel hvor bruk av spesifikke ord kan få risikoforståelsen, og situasjonsforståelsen til å bli ulik. Han mottok en melding fra operasjonssentralen om at han måtte kjøre utrykning til en adresse fordi en sønn truet sin far. Han så for seg en tenåring, og forsto ikke hvorfor faren ikke klarte å få kontroll på sønnen sin. Når han kom frem til stedet så viste det seg at sønnen i huset er 27 år gammel og innehar en



helt annen fysisk styrke og kapasitet enn innsatslederen hadde sett for seg. Han stilte seg selv spørsmålet «Hvor ble den lille 13-åringen av?». Innsatslederen presiserer videre at bruk av slike ord kan være ødeleggende, fordi det ligger så mye føringer i betydningen av enkelte ord. Han mente at operasjonssentralen enten burde brukt ordet «mann», eller presisert at sønnen er voksen og dermed utgjør en helt annen risiko enn det som antas ved bruk av ordet «sønn». Pensum støtter innsatsleders uttalelse; Eid & Johnsen (2018) trekker frem at mange ulykker og kriser skyldes feil bruk av ord og uttrykk som fører til misforståelser.

Informantene fortalte at de benytter trefaktormodellen når de vurderer risiko (kap. 3.3.1 presenterer modellen) En innsatsleder sa følgende: «Risikovurderingen blir jo tatt med i situasjonsvurderingen når vi lager en plan. Vi bruker bevisst trefaktormodellen». En annen innsatsleder fortalte at bruk av trefaktormodellen har gjort at han tenker mer utradisjonelt og ser flere løsninger enn tidligere. Han fortalte videre at man tradisjonelt sett har hatt fokus på å få kontroll på gjerningspersonen, altså trusselen, mens man nå heller velger å ha fokus på personen på trues, altså verdien. Dersom personen som trues, fjernes fra situasjonen, er det ikke lenger en pågående trussel og oppdraget kan løses på en annen måte med mindre risiko.

#### 5.4.3 Risikoforståelse – oppsummering

Når det gjelder forståelsen av risikoen er begge gruppene med informanter enige i at dette er viktig at det er vanskelig å oppnå felles situasjonsforståelse dersom forståelsen for risikoen er ulik. Begge gruppene fortalte at de benytter trefaktormodellen når de risikovurderer og forteller at innføringen av denne har ført til et betydelig økt fokus på risikovurderinger i alle typer oppdrag. Slik jeg tolker informantene er det imidlertid noe uenighet omkring behovet for å dele risikovurderingen på samband. Det ble også presisert at risikoen endret seg fort i oppdraget og at vurderingen som ble tatt, ikke nødvendigvis var gjeldene etter kort tid.

#### 5.5 Kommunikasjon

Å oppnå felles situasjonsforståelse krever kommunikasjon. Så enkelt, men så vanskelig. Informantene mente i grove trekk at utfordringene med kommunikasjon i løpet av et oppdrag var å forstå hva den andre mente, samt å opprettholde en regelmessig kommunikasjonsflyt

mellom innsats- og operasjonsleder. Uttalelser som ble sagt om viktigheten av regelmessig kommunikasjon var: «Forutsetningen er jo at vi kommuniserer hele veien i oppdraget, og at vi har god kommunikasjon» og «Det er når vi ikke kommuniserer at det går galt». En annen informant påpekte at situasjonene politiet skal håndtere endrer seg raskt, og at dette understreker at lederne må kommuniserer underveis: «Det er det som er det spesielle med oss i politiet, vi skal ikke inn i situasjoner som er stabile». For å minske muligheten av misforståelser trakk informantene frem bruken av felles mentale modeller som hensiktsmessig: «Så har du jo disse felles mentale modellene. Altså hva er det jeg mener når jeg sier det og det». Eid & Johnsen (2018) sier at det er avgjørende for vellykket teamarbeidet at teammedlemmer klarer å skape gode mentale modeller i miljøet de skal operere i. Felles mentale modeller i team vil forbedre teamets prestasjoner fordi teammedlemmene kan forutsi hvilke tiltak som skal iverksettes og de andre medlemmenes behov for støtte knyttet til de oppgavene som skal gjennomføres. Under forhold med høyt arbeidspress, tidspress og andre former for belastninger er denne arbeidsformen et stort fortrinn (Eid & Johnsen, 2018).

En informant påpekte at måten vi kommuniserer når operasjonssentralen f.eks. leser ut ett oppdrag på samband, er essensielt i forhold til hvordan budskapet mottas. Mottakeren vil påvirkes av om operatøren på operasjonssentralen fremstår som rolig eller stresset. En informant sa følgende: «Noen kan lese ut et oppdrag som er kjempealvorlig, men de er dønn rolige. Det gjør noe med de ute, det påvirker situasjonsforståelsen». En annen informant sa følgende om det samme temaet: «Utlesningen i seg selv påvirker alle. Trusselvurderingen, tempoet, vurdering på antall folk setter en del rammer for hva vi står ovenfor». For å unngå misforståelser var samtlige av informantene enige om at det er ønskelig at det benyttes bekreftende kommunikasjon. En informant påpekte dette ved å si: «Vi kan ikke bare si mottatt, mottatt, mottatt. For hva har vi egentlig mottatt?» Pensum støtter dette og sier: «Bekreftende kommunikasjon bidrar til å sikre at alle teammedlemmene har lik forståelse av situasjonen og følger en felles plan mot samme mål» (Eriksen, 2020, s. 74). Videre sa informantene at dersom det er usikkerhet omkring budskapet, så må man etterspørre informasjon. En innsatsleder uttalte: «Operasjonsleder kan ikke føle på seg at jeg mangler noe, så da må jeg spør da - har jeg forstått det riktig?»

## 5.6 Oppsummering analyse

Informantene er godt kjent med rolle- og ansvarsklaringen som står oppført i PBS, men påpekte at praksis av og til er noe annerledes. De påpekte at operasjonelt nivå, i enkelte tilfeller tar beslutninger som tilhører taktisk nivå sitt ansvarsområde. Pensum fra Politihøgskolen trekker også frem at det er viktig at denne rolleavklaringen er kjent, men at den ikke må virke som et hinder i oppdragsløsningen, og da spesielt opp mot innsatsleders mulighet til å handle når noe uventet skjer. Informantene mente at det er viktig at innsats- og operasjonsleder spiller på lag og samhandler om best mulig løsning på oppdraget. De trakk frem at den nye strukturen og profesjonaliseringen av operasjonssentralen, samt dannelsen av en egen seksjon for innsatsledelse, som følge av politireformen har hatt positiv innvirkning på samhandlingen. Det er en viktig faktor at ledelsesnivåene har forståelse for hverandres roller og informasjonsbehov, slik at de kan legge til rette for at det andre ledelsesnivået kan utføre sine arbeidsoppgaver. Informantene trakk frem at samhandlingen kan heves ytterligere dersom fokus på teambygging og relasjoner vektlegges, men at dette gjøres i for liten grad i dag. En av årsakene til dette er blant annet at personell flyttes for mye på, både frivillig og ufrivillig. En god arena for relasjonsbygging og læring er debrief. Informantene er enige om dette, men fortalte at det er vanskelig å gjennomføre med begge ledelsesnivåene til stede. Informantene var uenige i behovet for øvelser. Pensumet fra Politihøgskolen er derimot tydelig på at øvelser har viktige momenter ved seg som reelle oppdrag ikke har; som f.eks. avsatt tid til evaluering og muligheten til å sette seg inn i andres roller.

Felles situasjonsforståelse er viktig i alle politioppdrag, og alle informantene var enig i at dette er en suksessfaktor. Felles situasjonsforståelse gir både lederne og resterende mannskaper en forståelse av hva situasjonen innebærer og hva som er ønsket løsning. Operasjonelt nivå kan bidra til en felles situasjonsforståelse med å bruke god tid på etterretning og et godt meldingsmottak, for deretter å lese dette ut på en strukturert og informativ måte til taktisk nivå. Taktisk nivå kan bidra til oppnåelse av felles situasjonsforståelse ved å benytte mal for situasjonsrapporteringer og å oppdatere operasjonelt nivå med disse regelmessig. En faktor for oppnåelse av felles situasjonsforståelse er at teamet har sammenfallende mål. Informantene var enige i dette, men noe uenige om behovet for å kommunisere målet direkte. En felles situasjonsforståelse innebærer også at temaet bør være enige om risikoforståelsen og risikovurderingen av oppdraget da dette vil påvirke hvilke tiltak

som er hensiktsmessige. Også her var informantene uenige i behovet for å kommunisere selve risikoen.

Måten operasjonelt og taktisk nivå oppnår felles situasjonsforståelse på en gjennom kommunikasjon. Informantene var opptatt av at kommunikasjonen må være tydelig, og at bekreftende kommunikasjon bør benyttes. Dette støtte av pensumlitteraturen. Det er også viktig at informasjon etterspørres dersom den mangler, eller at man stiller oppklarende spørsmål dersom noe er uklart. Det er en fordel at teamet opparbeider seg felles mentale modeller, da dette gjør at kommunikasjonen går lettere, samt at behovet for kommunikasjon blir mindre. Felles mentale modeller er også en faktor som gjør prosessen med å oppnå felles situasjonsforståelse lettere.

## 6.0 Drøfting

Jeg vil i dette kapittelet trekke linjer mellom teorien og analysen jeg har presentert tidligere i oppgaven. Denne drøftingen vil bidra til å svare på min problemstilling; «Hvilke faktorer påvirker samhandlingen og oppnåelse av felles situasjonsforståelse mellom lederne på taktisk og operasjonelt nivå i norsk politi?». Jeg har i analysearbeidet funnet frem til overordnede temaer, og velger derfor å dele drøftingen inn etter følgende overskrifter; samhandling, felles situasjonsforståelse og kommunikasjon.

### 6.1 Samhandling

Når informantene snakket om rolle- og ansvarsavklaring så beskrev alle informantene den inndelingen som PBS referer til. Denne inndelingen beskriver innsatsleder som øverste leder på taktisk nivå, mens operasjonsleder er øverste leder på operasjonelt nivå. Innsatsleder skal utføre de oppgaver han får tildelt av operasjonelt nivå og operasjonsleder har ordremyndighet over innsatsleder. Informantene påpekte at det er viktig at rolle- og ansvarsfordelingen er tydelig og klar, og at samhandlingen er avhengig av dette. Pensumet fra Politihøgskolen trekker frem at denne inndelingen derimot kan virke hemmende og gjør at innsatsleder blir mer tilbakeholden enn han burde. I akutte hendelser kan det ikke være slik at innsatsleder kun utfører de oppgaver som er gitt av operasjonelt nivå, fordi operasjonsleder og innsatsleder får tilgang på ny og ulik informasjon hele tiden (Johannessen & Glomseth, 2015). Det er nødvendig for god oppdragsløsning at politiet klarer å fange opp det situasjonsspesifikke; hva er det som gjør denne situasjonen unik? Siden innsatsleder er på selve skadestedet, mener jeg at mye av ansvaret vil ligge på han. Politiet er en etat som i tillegg til prosedyrer, er avhengig av kreativitet nettopp fordi situasjonene er så ulike og endrer seg raskt. Bør ikke ansvarsavklaringen og beslutningsmyndigheten også være mer fleksibel? Torgersen & Steiro (2009) mener at rollebevissthet er viktig for å lykkes innenfor samhandling, men betyr dette at rollene er helt fastsatte? Lunde (2014) mener på sin side at den hierarkiske oppbyggingen i politiet er viktig i beredskapssituasjoner, for å tydeliggjøre ansvars- og kommandostrukturen. Han mener at dette gjelder spesielt i situasjoner der det ikke er tid til å gjennomføre omfattende og involverende beslutningsprosesser (Lunde, 2014). Jeg mener ikke at man skal gå utover disse fastlagte rollene, men at innsatsleder må få tillit til å utføre kritiske tiltak på stedet basert på informasjon han selv har fått. Det viktige her, er at han oppdaterer

operasjonsleder om iverksatte og forventede iverksatte tiltak. På denne måten sørger innsatsleder for at operasjonsleder har samme situasjonsforståelse.

Alle informantene fortalte om flere tilfeller hvor operasjonelt nivå har gått over i taktisk nivå sitt ansvarsområde. De presiserte at dette ikke er ønskelig og at det kan oppleves som «kontrollerende» av operasjonelt nivå. De sa videre at samhandlingen opplevdes som mer effektiv etter politireformens endringer, fordi rollene nå er mer strukturert og profesjonalisert enn tidligere. Informantene sa at det har vært en prosess og en vei å gå for å komme dit de er i dag. Samhandlingen i dag preges av struktur og profesjonelle roller med god fagkompetanse. Dette har ført til gjensidig respekt og tillit til at det andre ledelsesnivået gjør det de skal innenfor sine rammer. Både Torgersen & Steiro (2009) og Bukve & Kvåle (2014) mener at samhandling baserer seg på komplementær kompetanse; altså at aktørene utfyller hverandre med ulik kompetanse. Operasjonelt nivå innehar ulik kompetanse og muligheter enn taktisk nivå. De har tilgang til systemer som ikke taktisk nivå har og kan derfor bidra med f.eks. kartutsnitt over aktuelle områder, søk i politiets registre, oversikt over hvor det er mest hensiktsmessig å sette ut ressurser osv. Salas et al. (2005) trekker frem at slik støtteatferd er en av de fem viktige faktorene for godt teamarbeid, og jeg mener derfor at det er fordelaktig at operasjonelt nivå fortsetter med dette. Videre trekker Salas et al. (2005) frem monitorering som en annen viktig faktor. Operasjonelt nivå vil i stor grad monitorere taktisk nivå, spesielt gjennom det som sies på samband. Forfatterne mener at slik monitorering også kan føre til støtteatferd (Salas et al., 2005). Informantene påpekte at denne støttefunksjonen er en medvirkende årsak til at operasjonelt nivå av og til trækker over til taktisk nivå, fordi det i praksis er en gråsoner om hvor grensen går. På bakgrunn av dette kan det tyde på at det effektiv samhandling av og til utfordrer den fastlagte rolle- og ansvarsfordelingen.

I denne delen av intervjuet ble det også vektlagt av informantene at god samhandling krever en viss relasjon til hverandre. De mente at gode relasjoner gjorde at kommunikasjonen gikk lettere, fordi man kjenner til hvordan den andre tenker og uttaler seg. De påpekte også at gode relasjoner gjør det lettere å ta opp uoverensstemmelser ved behov. Flere forfattere støtter informantenes uttalelser; Spurkeland (2013) hevder at gode relasjoner er en viktig faktor for konflikthåndtering og mener at det er lettere å ta opp vanskelige temaer med en kollega man har en god relasjon til. Også Bukve & Kvåle (2014) og Salas et al. (2005) støtter informantenes uttalelser, da forfatterne mener at samhandling og teamarbeid baserer seg på tillit. Hvordan få tillit til hverandre uten å kjenne hverandre? Denne tilliten legger til rette for

at aktørene deler viktig informasjon og kunnskap seg imellom. Informantene sa at samarbeid er viktig for å lykkes med håndteringen av politioppdrag, da de aller fleste situasjoner politiet skal håndtere er for komplekse for å kunne løses individuelt. Både Weick (1990) og Ntuen et al. (2006) påpeker at man har større sannsynlighet for å lykkes med en innsats under omfattende hendelser, når man samhandler som et team. Sjøvold (2017) mener at teambygging består av langsiktig og målrettet arbeid med de arbeidsoppgavene og i den konteksten teamet skal operere i. Informantene sa videre at det er utfordrende å bygge stabile team, da det er mye utskiftninger av personell på avdelingene.

De presiserte at det til tross for dette er et stort fokus på samhandling mellom ledelsesnivåene i dag, og at dette endret seg etter omorganiseringen som følge av politireformen. Ord som «*bestevenn*» ble brukt for å beskrive forholdet mellom innsats- og operasjonsleder. Flere av informantene trakk frem at oppdrags-/operasjonsleder, så fremt det er anledning, bør ringe til innsatsleder i initialfasen av et oppdrag. Dette er å anse som en suksessfaktor, fordi lederne da finner frem til rammene og målet av oppdraget sammen og dermed ikke trenger å «*rydde opp*» i etterkant. West (1995) mener at det å være en del av et team, innebærer å ha en felles målsetning, mens Eid & Johnsen (2018) mener at teamutvikling også kan bidra til å utvikle felles mentale modeller hos medlemmene (Eid & Johnsen, 2018). Med bakgrunn i dette mener jeg at det kan være en suksessfaktor at taktisk og operasjonelt nivå ser på hverandre som deltakere av et felles team. Salas et al. (2005) påpeker at en teamorientert holdning i seg selv er en viktig faktor for et velfungerende team. Dersom de ser på hverandre som et felles team er det implisitt at de har en felles målsetning, noe som igjen danner grunnlaget for en felles situasjonsforståelse.

Videre fokuserte noen av informantene på at øvelser var et bra tiltak for å øke teamlæringen. Her var informantenes meninger splittet, og noen informanter mente derimot at øvelser ikke var nødvendig fordi mengden med reelle oppdrag var såpass stor og at man på den måten «*øver*» hver dag. De begrunnet dette med at alle oppdrag skal løses på samme måte, og at reelle oppdrag er den beste øvelsen man kan få. Teorien er tydelig på at øvelser er hensiktsmessig, og at teamferdigheter må øves på lik linje som praktiske ferdigheter. West (1995) påpeker at et teams prestasjon er avhengig av både individuelle ferdigheter, men også medlemmenes evne til å fungere som et team. Også Sjøvold (2017) trekker frem fokus på dette, da han sier at teamutvikling består av å øke nivået av samhandling innad i gruppen. Eriksen (2020) snakker om krysstrening og mener at denne typen øvelser hvor deltakerne

byter roller, kan bidra med å skape bedre forståelse for hverandre roller og oppgaver. Dette er en type øvelse man ikke får gjennomført i reelle oppdrag. Øvelser gir også bedre forutsetning for evaluering og læring, da dette er inkludert i tiden som er satt av til gjennomføringen av øvelsen. Evaluering er, som tidligere nevnt, vanskelig for spesielt operasjonelt nivå å gjennomføre etter reelle oppdrag.

## 6.2 Felles situasjonsforståelse

Informantene var bevisste på at en felles situasjonsforståelse er viktig for å løse ett politioppdrag og de omtaler den som avgjørende for at man skal lykkes. Endsley (1988) hevder at en god felles situasjonsforståelse danner grunnlaget for å kunne foreta gunstige beslutninger og dermed handlinger. Det er knyttet usikkerhet til hvor god felles situasjonsforståelse som er nødvendig. Hva er godt nok? Informantene var enige om at det er mulig å oppnå en viss grad av felles situasjonsforståelse, men fordi mennesker er såpass ulike vil det være umulig å oppnå en fullstendig felles situasjonsforståelse. De sa videre at det ikke er et mål å ha fullstendig lik forståelse, men at man må være omforent om de kritiske punktene og hva som skal iverksettes. Ntuen et al. (2006) trekker også frem at det ikke er hensiktsmessig at alle har en helt lik forståelse, fordi dette vil begrense teamet. Det å ha et team hvor alle tenker likt, vil ikke være et team, men heller mennesker som jobber parallelt (Ntuen et. al, 2006; gjengitt i Alberts & Hayes, 2006). Team settes sammen basert på at man ønsker mennesker med ulike kvaliteter og tilnærminger. På denne måten kan man velge ut den beste løsningen (Ntuen et. al, 2006; gjengitt i Alberts & Hayes, 2006).

Alle har et ansvar for å bidra til en felles situasjonsforståelse gjennom de tre nivåene som Endsley (1995) vektlegger, men jeg tør påstå at det er et spesielt lederansvar å fastsette et felles mål. Salas et al. (2005) støtter dette og påpeker at en teamleder skal sørge for en felles forståelse av teamets mål, roller og begrensninger (Salas et al., 2005). Informantene var splittet når det kom til spørsmålet om ledelsesnivåene har sammenfallende mål. Noen mente at de hadde det, mens andre mente at dette er implisitt i planen fra innsatsleder, som igjen godkjennes av operasjonsleder. En informant uttalte at målsetningen aldri kommuniseres direkte, mens en annen informant uttalte at han antok at de hadde sammenfallende mål siden «vi som regel er enige». Både Endsley (1995) og Eriksen (2020) hevder at det er en forutsetning for oppnåelse av felles situasjonsforståelse at teammedlemmene er omforent om en felles målsetning. Dette fordi målsetningen påvirker hva teammedlemmene velger å



fokusere på som relevant for oppdraget de skal håndtere (Eriksen, 2020). Jeg mener på bakgrunn av dette at målsetningen bør kommuniseres direkte, slik at det ikke er grunnlag for misforståelser. Jeg tør påstå at dette ikke trenger å være tidskrevende, men en kort presisering av hva som er målet med oppdraget, f.eks. «målet med oppdraget er at *«gjerningspersonen skal pågripes og spor skal sikres»*».

Et felles mål vil danne grunnlaget for Endsleys nivå 1; individets oppfattelse av informasjon, samt nivå 2; forståelse av informasjonen. Basert på informasjonen som oppfattes, forstås, og erfaringer vil individet danne en mental modell. Dette innebærer at den samme informasjonen kan bli forstått ulikt av to ulike individ (Alberts & Hayes, 2006). Målsetningen vil fortelle mannskapene hva som er relevant å fokusere på, og dermed bidra til felles mentale modeller. Informantene var også inne på det som Endsleys (1995) beskriver som det tredje nivået; forventet fremtidig tilstand. Endsley (2000) trekker frem at evnen til å predikere forventet utvikling er noe som benyttes i alle miljøene hun har studert, og at det er kjennetegnet på ekspertise. Jeg mener at alle informantene har lang erfaring fra politiet og via sine mentale modeller og erfaringer vil de ha gode forutsetninger for å predikere en forventet utvikling. Disse egenskapene er det Bolstad et al., (2010) kaller situasjonsforståelsesmekanismer, og vil hjelpe innsats- og operasjonslederne med å tolke informasjon på samme måte og presist kunne forutse hverandres handlinger (Bolstad et al., 2010). Klein (2001) støtter dette og hevder at prediksjon av forventet utvikling handler om mental simulering, basert på at individets tidligere erfaringer. Endsley (1997) mener at felles mentale modeller er en forutsetning for å oppnå felles situasjonsforståelse. Også informantene trakk frem at bruken av felles mentale modeller var viktig, for å unngå misforståelser. Viktigheten av dette støttes også av Kleinman & Serfaty (1989) som hevder at når et team blir påvirket av stress, så minker mengden kommunikasjon og teamet tvinges til å stole på implisitt koordinering heller enn eksplisitt kommunikasjon (Kleinmann & Serfaty, 1989; Orasanu & Salas, 1993; gjengitt i Salas et al, 2005 s. 567).

Bakgrunnen for at jeg har valgt å ta inn risikoforståelse som en del av situasjonsforståelsen er som tidligere nevnt at målsetningen er så viktig. Hvordan kan man ha en felles forståelse av målsetningen dersom man ikke er omforent om risikoen i oppdraget? Risikoen vil legge føringer for hvilke tiltak som besluttes og hvordan plan innsatsleder velger. Informantene trakk frem at risikoforståelse er en del av situasjonsforståelsen, og at forståelsen vil være mangelfull dersom man ikke er inneforstått med risikoen. Turner & Pidgeon (1997) støtter

dette og mener at store avvik mellom antakelser om risiko og virkeligheten kan hemme en felles situasjonsforståelse (Turner & Pidgeon, 1997). Informantene mente at risikovurderinger blir vektlagt, men at det ikke alltid er tid eller hensiktsmessig at denne kommuniseres ut. Flere informanter stilte spørsmålsteget ved gevinsten, fordi risikoen fort kan ha endret seg før patruljene kommer frem og underveis i oppdraget. Informantene var enige om at risikovurderingen ligger implisitt i antall ressurser operasjonelt nivå tildeler oppdraget, samt planen til innsatsleder. De mente videre at det er grunn til å tro at de to lederne har den samme risikoforståelsen siden operasjonsleder i de aller fleste tilfeller godkjenner innsatsleders plan. De påpekte imidlertid at dersom operasjonsleder ikke har planen klart for seg må vedkommende «frysse» situasjonen og etterspørre planen fra innsatsleder. Grunnen til dette er at operasjonsleder har et utvidet HMS-ansvar for tiltak både før, under og etter et oppdrag (Johannessen & Glomseth, 2015). Det er derfor naturlig og nødvendig at innsatsleders plan godkjennes av operasjonsleder. Jeg tør å påstå at dette tiltaket er med på å sikre oppnåelse av en felles situasjonsforståelse, da det tvinger innsats- og operasjonsleder til å oppdatere hverandre på situasjonen og planen videre. En av årsakene til at risikoen ikke kommuniseres direkte, kan være at det er hektisk på samband. Det er mye informasjon som skal deles, og bare en som kan snakke av gangen. En fordel med å lese ut risikoen i alle typer oppdrag er at man opprettholder like kommunikasjonsmønstre, noe som Eriksen (2020) støtter oppunder ved å påstå at et teams prestasjon øker ved bruk av lik og konsekvente kommunikasjonsmønstre.

Informantene opplyste at de benytter trefaktormodellen (se kap. 3.3.1) under oppdrag, og at denne hjelper de til å sette ord på risikoen, samt fokuserer på andre oppdragsløsninger enn tidligere. NSM (2016) anbefaler at man i prosessen med risikovurderinger først fastsetter de ulike truslene, for deretter å kartlegge sårbarhetene gjennom ulike scenarier. Kan denne tankegangen hjelpe til med å sikre at korrekt mental modell er brukt? Det påpekes av Rouse og Morris; gjengitt i Johnsen et al., (2003) at den valgte mentale modellen kan være feil, og at man derfor må være årvåken og ha et åpent sinn for at det kan være nødvendig å endre syn på situasjonen. Kan scenariotankegang i risikovurderingen tvinge lederne til å tenke på situasjoner de ellers ikke ville gjort? Dette er ikke en påstand jeg finner støtte for i litteratur, men slik jeg ser det kan det være en fordel å tenke igjennom sårbarhetene jfr. trefaktormodellen, og dermed unngå å låse seg til en tolkning av hendelsen som i verste fall ikke er hensiktsmessig for oppdragsløsningen.

### 6.3 Kommunikasjon

Kommunikasjon er helt essensielt innen felles problemløsning. Det er via kommunikasjon de to ledelsesnivåene samhandler og kan oppnå felles situasjonsforståelse. Informantene mente at regelmessig kommunikasjon under hele oppdragsløsningen var en suksessfaktor, men at det var utfordrende å opprettholde kommunikasjonsflyt, samt å forstå hva den andre personen mente. Berlo (1960) beskriver i sin kommunikasjonsmodell av mottaker og avsender må ha de samme ferdighetene og forståelsen, slik at kommunikasjonen som formidles oppfattes og dekodes riktig av mottaker. Jeg mener at denne modellen derfor støtter viktigheten av felles mentale modeller og den bidrag til at mannskapene forstår hverandre bedre. Weick (1990) trekker frem viktigheten av effektiv kommunikasjon ved å påstå at organisasjoner som er avhengig av kommunikasjon, er direkte truet dersom kommunikasjonen svikter. Weick (1990) sier videre at det er viktig å benytte standardiserte begreper, slik at man kan kommunisere mer effektivt. En informant trakk på sin side frem et eksempel som belyste at kjente begreper kan være misvisende og at man kan ha et behov for å forklare ytterligere, slik at man ikke antar at mottaker har forstått korrekt. Han hadde blitt sendt til et oppdrag som involverte en truende «*sønn*». Det viste seg at sønnen var godt voksen og derfor heller burde blitt omtalt som en «*mann*». Innsatslederen reiste ut på oppdraget med både feil risiko- og situasjonsforståelse. Pensum støtter dette og henviser til en gjennomgang av taleregistratorene etter flyulykker som viste at uklareheter i meldinger, misforståelser, og gal bruk av ord og uttrykk var årsaken til de fleste ulykkene (Eid & Johnsen, 2018). En enkel måte å unngå slike misforståelser på er ved å etterspørre informasjon. Innsatslederen kunne i sin situasjon ha etterspurt hvor gammel sønnen var. Informantene påpekte at evnen til å stille spørsmål dersom man er usikker er en viktig suksessfaktor. Informantene fokuserte på at bekreftende kommunikasjon var en effektiv måte å unngå misforståelser. Orasanu (1990) og Eriksen (2020) er enige i dette og mener at det bør benyttes slik at teamet sikrer en lik forståelse av situasjonen og følger en felles plan mot samme mål. Også Salas et. al., støtter også oppunder viktigheten av bekreftende kommunikasjon. Han omtaler det som «*sluttet-sirkel-kommunikasjon*» og hevder at dette er spesielt viktig i komplekse situasjoner for å unngå misforståelser.

En informant påpekte at måten vi kommuniserer når operasjonssentralen f.eks. leser ut ett oppdrag på samband, er essensielt i forhold til hvordan budskapet mottas. Mottakeren vil påvirkes av om operatøren på operasjonssentralen fremstår som rolig eller stresset. Berlo (1960) påstår at dersom meldingen kommer via to kanaler i stedet for én, så er det lettere for

mottaker å dekode den. Et eksempel på dette er at mottaker både kan se avsender samtidig som han hører hva han sier. Visualisering i tillegg til muntlig overlevering, vil altså medføre mindre sannsynlig for misforståelser (Berlo, 1960). Jeg hevder at dette er problemet med å kommunisere utelukkende via samband, selv om Weick (1990) på sin side trekker frem at telefon og samband må kunne ansees som en god erstatning når ansikt-til-ansikt-kommunikasjon ikke er mulig. Innsatspersonellet vil bare få informasjonen via en kanal, og sånn sett er sannsynligheten for misforståelser stor. Tre informanter mente at bilder og video fra taktisk til operasjonelt nivå med fordel kunne blitt benyttet oftere. På spørsmål om hvorfor slike elektroniske løsninger ikke benyttes, begrunnet informantene det med at de antar at det er fordi distriktet ikke ønsker å benytte penger på utstyr som gjør det streaming inn til operasjonssentralen mulig. Denne løsningen hadde også gjort at faktorer som Shannon & Weaver (1964) i sin kommunikasjonsmodell omtaler som støy, hadde blitt mindre gjeldende. De hevder at valg av kommunikasjonskanal er viktig for å oppnå ønsket effekt. Totalt sett vil dette si at kommunikasjonsprosessen får en redusert effekt, dersom støy forekommer (Shannon & Weaver, 1964). Dette er etter min mening en løsning som hadde ført til at operasjonelt nivå hadde fått tilbakemeldinger via to kommunikasjonskanaler – som igjen hadde ført til en lettere oppnåelse av en felles situasjonsforståelse. Informantene fortalte at det kunne være en utfordring å sikre kommunikasjonsflyten, da kommunikasjon med det andre ledelsesnivået er en av mange oppgaver som skal utføres. Det ble presisert fra informantene at en måte å løse dette på er at operasjonelt nivå etterspør situasjonsrapporter dersom taktisk nivå har glemt å oppdatere operasjonelt nivå.

#### 6.4 Oppsummering drøfting

For å gi leseren en oversikt over de viktigste drøftingspunktene, presenteres her korte oppsummerende avsnitt:

Dagens gjeldende rolle- og ansvarsavklaring etter PBS kan virke hemmende på samhandlingen. Dette gjelder spesielt opp mot presiseringen om at innsatsleder skal utføre de oppgaver han blir gitt av operasjonelt nivå. Også operasjonelt nivå sin støttefunksjon ovenfor taktisk nivå vil utfordre denne inndelingen.

Samhandlingen i dag preges av struktur og profesjonelle roller med god fagkompetanse. Allikevel sa informantene at relasjoner mellom kollegaene er å foretrekke og at dette vil heve

nivået på samhandlingen ytterligere. Informantene sa videre at det er utfordrende å bygge stabile team, da det er mye utskiftninger av personell på avdelingene. Øvelser er gunstig for utviklingen av både individuelle ferdighet, samt teamferdigheter.

Felles situasjonsforståelse fremheves som en suksessfaktor for å løse et politioppdrag. Analysen viser at det ikke er hensiktsmessig med en fullstendig felles situasjonsforståelse, da dette trolig ikke er mulig og heller ikke ønskelig fordi det er en fordel å se ting fra flere perspektiv. Det presiseres at det er nødvendig å være omforent om de kritiske punktene og hvilket tiltak som iverksettes. Det er en forutsetning for oppnåelse av felles situasjonsforståelse at teammedlemmene er omforent om en felles målsetning. Jeg mener på bakgrunn av dette at målsetningen bør kommuniseres direkte, slik at det ikke er grunnlag for misforståelser. En annen forutsetning for oppnåelse av felles situasjonsforståelse er felles mentale modeller innad i teamet.

Risikoforståelsen er en del av situasjonsforståelsen, og at forståelsen vil være mangelfull dersom man ikke er inneforstått med risikoen. Informantene var enige om at risikovurderingen ligger implisitt i antall ressurser operasjonelt nivå tildeler oppdraget, samt planen til innsatsleder. Informantene opplyste at de benytter trefaktormodellen. Jeg mener at det er hensiktsmessig at dette gjøres i alle typer oppdrag, blant annet fordi det kan sikre at felles mental modell blir brukt, samt at man opprettholder like kommunikasjonsmønstre.

Informantene mente at regelmessig kommunikasjon under hele oppdragsløsningen var en suksessfaktor. Analysen viser at felles mentale modeller, og standardiserte begreper er gunstig for å unngå misforståelser. Det er viktig å benytte riktig og ord uttrykk. Elektroniske løsninger i tillegg til samband, kan være nyttig for oppnåelse av felles situasjonsforståelse.

## 7.0 Konklusjon

Jeg har i denne masteroppgaven forsøkt å besvare følgende problemstilling; *Hvilke faktorer påvirker samhandlingen og oppnåelse av felles situasjonsforståelse mellom lederne på taktisk og operasjonelt nivå i norsk politi?*

I oppgaven har jeg kartlagt hvilke erfaringer og eventuelt utfordringer ledere på taktisk og operasjonelt nivå har for å samhandle seg imellom, samt å oppnå en felles situasjonsforståelse. Dokumentstudiet har vist hva som vektlegges i pensumet for innsats- og operasjonsledere på Politihøgskolen. Utenom dokumentstudiet har jeg foretatt 9 semi-strukturerte intervjuer og det er disse informantene som står for mesteparten av empirien i oppgaven. Med sine bidrag om erfaringer, kunnskap og meninger om fenomenet jeg har studert har de gitt meg et forskningsgrunnlag til å besvare problemstillingen. Det er naturlig å summere opp forskningsspørsmålene før jeg konkluderer med problemstillingen til slutt.

### *1) Hvilke faktorer som påvirker samhandlingen mellom taktisk og operasjonelt nivå?*

Studiens analyse viser at samhandlingen i det aktuelle politidistriktet har mange positive faktorer. Jeg mener allikevel at det er fem punkter som kan heve nivået på samhandlingen ytterligere. Disse fem punktene er; 1) Innsatsleders oppgaver bør ikke begrenses til å kun gjelde utførelse av oppgaver som gis fra operasjonelt nivå, 2) Operasjonelt nivå bør utføre sin støttefunksjon til taktisk nivå, selv om dette gjør at operasjonelt nivå går over i taktisk nivå sitt ansvarsområde for en kortere periode, 3) Mannskapene på begge nivåene bør skape relasjoner til hverandre, utover det å kjenne til hverandres roller og ansvarsområdet, 4) Det bør fokuseres på å bygge team, og derfor begrenses unødvendig flytting av personell, 5) Øvelser mellom ledelsesnivåene bør gjennomføres.

### *2) Hvilke faktorer påvirker oppnåelse av felles situasjonsforståelse mellom taktisk og operasjonelt nivå?*

Studien avdekker at det er krevende å oppnå en felles situasjonsforståelse. Det er allikevel enkelte faktorer jeg mener kan bidra til oppnåelse av en felles situasjonsforståelse mellom taktisk og operasjonelt nivå: 1) Innsats- og operasjonsleder må være omforent om en felles

målsetning for oppdraget og denne må kommuniseres tydelig ut til innsatspersonellet. Lederne bør deretter forsikre seg om at innsatspersonellet er inneforstått med målet, 2) Innsats- og operasjonsleder må være omforent om risikoen i oppdraget og denne bør kommuniseres eksplisitt i alle typer oppdrag, 3) Innsats- og operasjonsleder må skape en felles situasjonsforståelse og kontinuerlig oppdatere hverandre for å opprettholde forståelsen. Dersom oppdateringene glemmes, må de etterspørres, 4) Det bør benyttes en informativ kommunikasjonsform med bruk av standardiserte uttrykk og faste kommunikasjonsmønstre, 5) Bekreftende kommunikasjon bør benyttes, 6) Bruk av teknologiske hjelpemidler som bilde og video ansees som hensiktsmessig.

### *3) Hvordan påvirker en ulik situasjonsforståelse samhandlingen?*

Oppnåelse av felles situasjonsforståelse er et ansvar fordelt på alle aktørene i et oppdrag. Ingen klarer å gjøre denne jobben alene. Studien viser at samhandlingen er avhengig av en felles situasjonsforståelse. Dersom aktørene som skal samhandle ikke er enige i situasjonen, har de heller ingen forutsetninger for å være enige i målet, risikoen og tiltak som iverksettes. De vil dermed ikke kunne hjelpe og støtte hverandre underveis i håndteringen av oppdraget. Taktisk og operasjonelt nivå vil da arbeide som to ulike team, i motsetning til et felles team som drar i samme retning.

Så til oppgavens problemstilling: *Hvilke faktorer påvirker samhandlingen og oppnåelse av felles situasjonsforståelse mellom lederne på taktisk og operasjonelt nivå i norsk politi?* Jeg vil først og fremst hevde at en oppnåelse av en felles situasjonsforståelse krever at innsats- og operasjonslederne er omforent om de kritiske faktorer om hendelsen, målet med oppdraget og risikoen ved gjennomføring av oppdraget. Arbeidet videre innebærer å opprettholde denne felles forståelsen ved å ha kontinuerlig kommunikasjon med hverandre. Denne kommunikasjonen må være tydelig og av en slik art at misforståelser begrenses så mye som mulig. De bør derfor benyttes kjente begrep, kjente kommunikasjonsmønstre og bekreftende kommunikasjon. God samhandling og godt teamarbeid er et godt grunnlag for en felles situasjonsforståelse. To av grunnpilarene i et team er felles målsetning og felles mentale modeller. Relasjoner, tillit og øvelser er faktorer som påvirker dynamikken i teamet i positiv retning og bør derfor vektlegges.

Ved en fremtidig anledning ville det vært interessant og undersøkt i hvilken grad mine funn kan sammenlignes med andre politidistrikt. Funnene i studien viser at samhandlingsklima i det aktuelle distriktet er bra, noe som trolig påvirker kommunikasjonen mellom lederne i positiv retning. Det er ikke gitt at kulturen er lik i andre politidistrikt og det er derfor trolig at man kunne ha fått andre funn dersom problemstillingen hadde vært gjeldende i et eller flere andre miljøer. Jeg mener til tross for dette at innsats- og operasjonsledere i andre politidistrikt vil stå ovenfor mange av de samme erfaringene og utfordringene som mine informanter belyser. Noen av funnene i denne studien er, etter min mening, generelle nok til at de kan brukes av andre politidistrikt enn det som er gjeldende for denne oppgaven. Fordi denne casestudien baserer seg på data som er skapt av meg og mine informanter i et samspill, kan jeg ikke garantere at en tilsvarende studie ville ført til de samme funnene. Min drøfting er også preget av mitt valg av teori. Jeg kan derfor heller ikke garantere at konklusjonen hadde blitt den samme ved bruk av annen type teori. Jeg tror allikevel at en annen forsker ville ha kommet frem til flere av de samme beskrivelsene som jeg har kommet frem til i denne studien.



## Referanser

- Alberts, D. S. Hayes, R. E. (2006). *Understanding Command and Control*. Washington: DoD Command and Research Program
- Andersen, S. S. (2006). *Aktiv informantintervjuing*. Norsk statsvitenskapelig tidsskrift, 22, s. 278-298.
- Aven, T. (2014). *Risk, Surprises and Black Swans*. London: Routledge.
- Berlo, D. K. (1960). *Process of communication. An introduction to the theory and practice*. Orlando: Harcourt School.
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research: The logic of anticipation*. 2. utgave. Cambridge: Polity Press.
- 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.
- Brehmer, B. (2006). *Situationsmedvetenhet och sensemaking: Två farliga S* (upublisert rapport). Stockholm: Försvarshögskolan
- Bukve, O., Kvåle, G. (2014): *Samhandling og kvalitet i helseorganisasjonar*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Businessstopia.net. Figur av Shannon & Weavers kommunikasjonsmodell. Hentet fra: <https://www.businessstopia.net/communication/shannon-and-weaver-model-communication>
- Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L. & Karlsson, J. C. (2002). *Explaining society: An introduction to critical realism in the social sciences*. Routledge.
- Dey, I. (2004). Grounded theory. I C. Seale, Gobo, G., Gubrium, J. F. & Silverman, D. (red.), *Qualitative research practice* (s. 80-93). London: Sage Publications.
- Eid, J. & Johnsen, B. H. (2018) *Operativ psykologi*. 3.utgave, 1. opplag. Fagbokforlaget: Bergen.
- Endsley M. R. (1995) *Toward a theory of situation awareness in dynamic systems*. Human factors.
- Endsley, M.R. (1997). *The Role of Situation Awareness in Naturalistic Decision Making*. *Naturalistic Decision Making* s. 269-284. Lawrence Erlbaum. Mahway, NJ.
- Endsley, M. R. (2000). *Situation Awareness Analysis and Measurement*. New Jersey, London. USA, Stor-Britannia. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers
- Engen, O.A., Kruke, B.I., Lindøe, P.H., Olsen, K.H., Olsen, O.E. & Pettersen, K.A. (2016). *Perspektiver på samfunnsikkerhet*. Cappelen Damm

- Eriksen, J. (2020). *Krise- og beredskapsledelse. Teamtrening*. 2. utgave, 3. opplag. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Flin, R., O'Connor, P. & Crichton, M. (2008). *Safety at the Sharp End: A Guide to Non-technical Skills*. Aldershot: Ashgate.
- Flyvbjerg, B. (2006). "Five Misunderstandings About Case-Study Research". *Qualitative Inquiry*, 12(2)
- Flyvbjerg, B. (2009). *Samfunnsvitenskap som virker*. København: Akademisk Forlag.
- Flyvbjerg, B. (2011). "Case Study". I: Denzin, K. N. & Lincoln, Y. S. (eds.) (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. 4. Los Angeles, London, New Dehli, Singapore, Washington D.C.: SAGE publications, Inc.
- Gillham, B. (2005) *Research Interviewing. The Range of Techniques*. Open University Press, Poland.
- Halvorsen K. (2003). *Å forske på samfunnet – en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utgave. Oslo: Cappelen Akademisk forlag.
- Hsieh, H. F. & Shannon S. E. (2005). *Three Approaches to Qualitative Content Analysis*. *Qualitative health Research*, 15 (9), s. 1277-1288
- Hyndøy, J. I. (2008). *Hvordan skape felles situasjonsbevissthet i norske hovedkvarter?* [Masteroppgave]. Forsvarets stabsskole.
- Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. Utgave. Oslo: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, S. O. & Glomseth R. (2015). *Politiledelse*. Gyldendal Akademisk.
- Johannessen, A., Tuft, P. & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utgave. Oslo: Abstrakt forlag.
- Justis- og beredskapsdepartementet (2005). *Politiets roller og oppgaver*. (St.meld. nr. 42 (2004-2005)). Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-42-2004-2005-/id199239/>
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2015). *Endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen - nærpolitireformen)*. (Prop. 61 LS, (2014-2015)). Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/0f5847ca5bae4b2996b6441423e5ea09/no/pdfs/prp201420150061000dddpdfs.pdf>
- Klein, G. (2001). *Sources of Power – How people make decisions*. Massachusetts Institute of Technology Press. Cambridge: Massachusetts
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utgave. Gyldendal akademiske.

Lovdata.no *Lov om politiet*. Hentet fra: [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53/KAPITTEL\\_9#KAPITTEL\\_9](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53/KAPITTEL_9#KAPITTEL_9)

Lunde, I. K. (2014). *Praktisk krise- og beredskapsledelse: etablering av beredskap - potensialbasert beredskapsledelse - proaktiv stabsmetodikk*. Oslo: Universitetsforlaget.

Nasjonal sikkerhetsmyndighet. (2016). *Risikovurdering for sikring*. Sandvika: Nasjonal sikkerhetsmyndighet.

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

NOU 2012: 14 (2012). *Rapport fra 22.juli-kommisjonen*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/bb3dc76229c64735b4f6eb4dbfcdbfe8/no/pdfs/nou201220120014000dddpdfs.pdf>

NOU 2013: 9. (2013) *Politianalysen*. Oslo: Departementenes servicesenter. Informasjonsforvaltning.

Orasanu, J. (1990). *Shared mental models and crew performance*. NJ: Princeton University.

Politiet.no Hentet fra: <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/organisasjonskart-politiet.pdf>

Politidirektoratet (2020). *PBS1. Politiets beredskapssystem del 1. Retningslinjer for politiets beredskap*. Hentet fra: <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/pbsi.pdf>

Salas, E. Sims, D. E. & Burke, S. C. (2005). *Is there a "Big Five" in teamwork?*. London: Sage Publications

Sellnow, T. L. & Seeger, M. W. (2013). *Theorizing crisis communication*. Hoboken, New Jersey, Wiley-Blackwell.

Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse*. 4. Utgave. Universitetsforlaget. Oslo.

Communicationtheory.org. Figur av Berlos SMCR modell. Hentet fra: <https://www.communicationtheory.org/berlos-smcr-model-of-communication/>

Shannon, C. & Weaver, W. (1964). *The Mathematical Theory of Communication*. The University of Chicago Press.

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

Stake, R. E. (2005) *Qualitative case studies. The Sage Handbook of Qualitative Research*. 3. Utgave, s. 443-466. Thousand Oaks, CA: Sage.

Standard Norge. (2014). NS 5831:2014 Krav til sikringsrisikostyring. Oslo: Standard Norge.

Standard Norge. (2014). NS 5832:2014 Krav til sikringsrisikoanalyse. Oslo: Standard Norge.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. 4. utgave  
Bergen: Fagbokforlag.

Torgersen, G. E & Steiro, T. J. (2009). *Ledelse, samhandling og opplæring i fleksible organisasjoner – en menneskeligjøring av styringsystemer*. Læringsforlaget. Stjørdal.

Turner, B. A. & Pidgeon, N. F. (1997). *Man - made disasters*. Oxford, England, Butterworth Heinemann.

Weick, K. E. (1990). *The vulnerable system: An analysis of the Tenerife air disaster*. Journal of Management, 16(3), 571-593.

West, M. (1995). *Teams*. London: Routledge / British psychological society.

Wikiofscience.wikidot.com. Figur av Endsleys modell om situasjonsforståelse. Hentet fra:  
<http://wikiofscience.wikidot.com/quasiscience:situational-awareness>

Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, California, Sage Publication.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. 5. utgave. Los Angeles, California: Sage Publication.

## Vedlegg I

### Intervjuguide

#### Introduksjon:

- Informasjon om meg selv og hvordan intervjuet er lagt opp
- Informasjon om oppgaven og temaet
- Samtykkeskjema og tillatelse til å ta lydopptak

#### Informasjon om intervjuobjektet:

- Antall år i politiet
- Antall år i nåværende stilling

#### Rolle og ansvarsavklaring:

- Beskriv taktisk nivå sin rolle i samhandling med operasjonelt nivå.
- Beskriv operasjonelt nivå sin rolle i samhandling med taktisk nivå.
- Føler du at rolle- og ansvarsfordelingen er klar og tydelig mellom de ulike nivåene?

#### Samhandling:

- Beskriv hvordan du opplever samhandlingen mellom taktisk og operasjonelt nivå i det daglige?
- Hvilke faktorer påvirker samhandlingen i positiv retning?
- Hvilke faktorer påvirker samhandlingen i negativ retning?
- Opplever du at taktisk og operasjonelt nivå har sammenfallende ønsker/mål?
  - Hvis nei: hvordan håndteres det under oppdragsløsning?
  - Hvis ja: gjelder dette alltid, eller er det eksempler på at de ikke har det?

#### Situasjonsforståelse:

- Hva legger du i begrepet «felles situasjonsforståelse»?
- Hvordan påvirker situasjonsforståelsen samhandlingen?
- Hvordan kan operasjonelt nivå bidra til å sikre en felles situasjonsforståelse?
- Hvordan kan taktisk nivå bidra til å sikre en felles situasjonsforståelse?
- Opplever du utfordringer med å oppnå felles situasjonsforståelse ved oppdrag?
  - Hvis ja: hva mener du kan være eventuelle årsaker til disse utfordringene?
    - Hvilke endringer burde foretas for å løse disse utfordringene?
    - Hva er det som eventuelt står til hinder for å gjennomføre endringer/forbedring av praksis?

Er det noe jeg ikke har spurt om, som du gjerne vil nevne?

## Vedlegg II

### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

*«Å dra i samme retning» - faktorer som påvirker samhandling og oppnåelse av felles situasjonsforståelse mellom ledere på taktisk og operasjonelt nivå i politiet*

#### 1. Bakgrunn og formål:

Formålet med studien er å finne frem til ulike faktorer som påvirker oppnåelse av felles situasjonsforståelse i samhandling mellom taktisk og operasjonelt nivå i politiet. Det vil i den forbindelse også kartlegges generelle erfaringer om samhandling mellom ledelsesnivåene, samt rolle- og ansvarsfordelingen mellom dem. Prosjektet er en del av en mastergrad ved Universitetet i Stavanger.

#### 2. Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta i forskningsprosjektet fordi du er ansatt i en stilling hvor du innehar kompetanse og erfaring som kan være nyttig for å belyse min problemstilling på en god måte.

#### 3. Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltagelse innebærer et intervju på omtrent en time.

#### 4. Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i prosjektet, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg dersom du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Din deltakelse vil ikke påvirke din nåværende arbeidssituasjon.

#### 5. Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det vil kun være Tina Borg Frilseth som har tilgang til personopplysninger, og alle data vil slettes så snart prosjektet er avsluttet. Lydfilene vil lagres på UiS sin forskningsserver. Båndopptakeren vil låses ned når den ikke benyttes i prosjektet. Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. juni 2021.

#### 6. 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.

## **7. 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.

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

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

- 
- Universitet i Stavanger v/ student Tina Borg Frilseth på epost: [tb.frilseth@stud.uis.no](mailto:tb.frilseth@stud.uis.no)
  - Eller veileder/postdoktor Liv Sunnercrantz på epost: [liv.sunnercrantz@uis.no](mailto:liv.sunnercrantz@uis.no)
  - Vårt personvernombud: Rolf Jegervant på epost: [personvernombud@uis.no](mailto:personvernombud@uis.no)
- 

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD til vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:  
NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost: [personverntjenster@nsd.no](mailto:personverntjenster@nsd.no)  
eller på telefon: 55 58 21 17

---

## Vedlegg III

# NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

### **NSD sin vurdering Prosjekttittel**

«Å dra i samme retning» - faktorer som påvirker felles situasjonsforståelse mellom taktisk og operasjonelt nivå°.

### **Referansenummer**

764769

### **Registrert**

07.02.2021 av Tina Borg Frilseth - tb.frilseth@stud.uis.no

### **Behandlingsansvarlig institusjon**

Universitetet i Stavanger / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Institutt for medie- og samfunnsfag

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

Liv Åsa-Maria Sunnercrantz, liv.sunnercrantz@uis.no, tlf: 51831000

### **Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

### **Kontaktinformasjon, student**

Tina Borg Frilseth, tb.frilseth@stud.uis.no, tlf: 98886652

### **Prosjektperiode**

22.02.2021 - 15.06.2021

### **Status**

15.02.2021 - Vurdert



## **Vurdering (1)**

### **15.02.2021 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 15.02.2021. Behandlingen kan starte.

#### **TAUSHETSPLIKT**

Informantene i prosjektet har taushetsplikt. Det er viktig at intervjuene gjennomføres slik at det ikke registreres taushetsbelagte opplysninger. Vi anbefaler at dere minner informantene om dette i forbindelse med intervjuene.

#### **DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG**

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i øvre venstre hjørne av meldeskjemaet.

#### **MELD VESENTLIGE ENDRINGER**

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke typer endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### **TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.06.2021.

#### **LOVLIG GRUNNLAG**

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### **PERSONVERNPRINSIPPER**

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

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

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

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

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

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17