

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTERGRADSSTUDIUM I
RISIKOSTYRING OG SIKKERHETSLEDELSE

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Vår 2021

FORFATTER:

Dorthe Månsson

VEILEDER:

Bjørn Ivar Kruke

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Felles situasjonsforståelse og felles mentale modeller i politiet – I hvilken grad oppnås dette mellom operasjonelt og taktisk nivå.

EMNEORD/STIKKORD:

Beslutningstaking, Kommunikasjon, Operasjonssentral, Politiet, Sensemaking, Situasjonsbevissthet og Team

SIDETALL: 86

I tillegg kommer sammendrag, forord, innholdsfortegnelse, ordliste, litteraturliste og vedlegg.

STAVERN, 26. september 2021

Sammendrag

Politiets operasjonssentral omtales gjerne som «navet» i den politioperative virksomheten i et politidistrikt. Årsaken til det er all informasjon som mottas og kommuniseres ut av operasjonssentralen i forbindelse med hendelser som skal prioriteres, besluttes iverksatt og koordineres med de rette ressursene. Beslutningsgrunnlag utformes og hendelser håndteres, alt fra serviceoppdrag til kriser og ekstraordinære hendelser.

Teorier om situasjonsbevissthet, sensemaking¹ og beslutningstaking individuelt og i team ligger til grunn i studien, og hvordan dette kommuniseres for å oppnå en felles situasjonsforståelse og felles mentale modeller, med taktisk nivå og andre samhandlingsaktører. Studien legger til grunn kvalitativ metode og tar utgangspunkt i semi-strukturerte intervju og observasjoner av operasjonsledere i politiet.

Funnene i studien viser at det meste av arbeidet i operasjonssentralen er rettet mot å motta, kategorisere og loggføre informasjon i politiets operative loggføringverktøy - PO. I denne initialfasen formes oppdraget ved definerings av «forholdets art» og prioritering av alvorlighetsgrad og tidsperspektiv. Det er ikke ingen «fast» metodikk for dynamisk kontinuerlig oppdatering av teamets samlede situasjonsbevissthet i initialfasen gjennom etablering av «en felles forståelse av den samme situasjonen».

Studien viser også at kommunikasjonen og metodikken som ville bidratt til den felles situasjonsforståelsen i stor grad varierer og er personavhengig, men at den inneholder sentrale elementer for å lykkes. Tidspress og uforutsette hendelser preget av usikkerhet er det mest krevende for operasjonssentralen å håndtere. Valget faller da ofte på allerede etablerte planverk og prosedyrer som ikke nødvendigvis løser situasjonen. Man kunne ha benyttet informasjonsbehandlingsstrategier som fokuserer på fortløpende kunnskapsgenerering og kommunikasjon, og som evner å ta innover seg den dynamiske utviklingen av en hendelse, som en del av den prosedyrestyrte oppgavehåndteringen. Et styrket fokus på å etablere felles mentale modeller vil legge til rette for å etablere en felles situasjonsforståelse på tvers av nivåene.

¹ Sensemaking beskrives som en aktivitet som har som hensikt å få et grep på situasjonen og forutsi dens utvikling. Sensemaking og organisering av aktivitet skal ivareta en pålitelig håndtering og prioritering av utfordringer (Weick og Sutcliffe 2015).

Forord

Med bakgrunn som operasjonsleder og innsatsleder i politiet har krisehåndtering og forståelse av krisehåndtering alltid vært tema jeg har søkt utvidet kunnskap om, og forståelse for. Jeg startet dette prosjektet for flere år siden, en milepæl er nådd – og jeg har lært utrolig mye.

Tusen takk til informantene ved operasjonssentraler i politiet. Engasjerte, kunnskapsrike og positive svarte de på alle mine spørsmål, og delte sine betraktninger med en høy grad av selvinnsikt. Jeg har enorm respekt for jobben dere gjør og uten dere ville dette ikke ha vært mulig.

Professor Bjørn Ivar Kruke har og støttet meg gjennom hele prosessen, med gode råd, innspill og oppmuntringer underveis. Tusen takk!

Politihøgskolen har som mål å utdanne og videreutvikle sine fagansatte ved å gi dem mulighet for ytterligere kompetanseheving som en masterutdanning er. Det styrker oss i rollen som fagansatte. Min leder Janne Helgesen ved Politihøgskolen har fra første øyeblikk støttet og vært positiv, og på alle måter lagt til rette. Det samme gjelder ny leder Elisabeth Rise i Politidirektoratet som viser interesse og er oppmuntrende til ferdigstilling av studien og hva den kan fortelle oss.

Takk også til gode venner og kollegaer som har lest korrektur på oppgaven – Ingrid, Beate, Jan Jenny og Jonas. Deres tilbakemeldinger har vært til stor hjelp.

Stavern, september 2021

Dorthe Månsson

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	i
Forord.....	ii
Innholdsfortegnelse	iii
1. Innledning.....	1
1.1 Formål	1
1.2 Problemstilling og hensikt med studien	2
1.3 Avgrensing av oppgaven	3
1.4 Tidligere forskning	4
1.5 Oppgavens oppbygning	6
2. Politietaten.....	7
2.1 Organisasjonen	7
2.2 Operasjonssentralens organisering	8
2.3 Operative styring og krisestøttesystemer.....	9
2.3.1 Politioperativt system	9
2.3.2 Prioritet og prioriteringsmatrise	10
2.3.3 ICCS - Integrated communication control system	11
3. Teori	12
3.1 Ulykker, kriser og uforutsette hendelser	12
3.2 Situasjonsbevissthet og sensemaking som grunnlag for beslutninger.....	14
3.2.1 Situasjonsbevissthet.....	14
3.2.2 Situasjonsbevissthet i team.....	16
3.2.3 Sensemaking.....	17
3.2.4 Beslutningstaking og beslutningsprosesser	19
3.2.5 Recognition-primed decision making	22
3.2.6 Usikkerheter i de naturlige måter å fatte beslutninger.....	24
3.3 Betydning av team.....	24
3.3.1 Big Five in teamwork	25
3.3.2 Felles mentale modeller.....	28
3.3.3 Gjensidig tillit.....	29
3.3.4 Modeller for kommunikasjon	29
3.4 Oppsummering teori.....	31
4. Metode.....	32
4.1 Forskningsdesign.....	32
4.2 Forskningsstrategi	33
4.3 Dokumentdata	34

4.4 Intervjuer og valg av informanter.....	35
4.4.1 Gjennomføring av intervju	36
4.5 Datareduksjon og analyse.....	38
4.6 Validitet og reliabilitet.....	39
4.6.1 Validitet	39
4.6.2 Reliabilitet	40
4.7 Etske hensyn.....	41
4.8 Styrker og svakheter ved studien.....	42
5. Empiri.....	44
5.1 Dokumentanalyse	44
5.1.1 Operasjonssentralens rolle og funksjon.....	44
5.1.2 Politiets beredskapssystem - PBS.....	45
5.1.3 Evaluering av terrorhendelse Al Noor, Bærum	46
5.2 Semi-strukturerte intervju.....	46
5.2.1 En operasjonsleders viktigste oppgave?.....	47
5.2.2 Innhenting og bearbeiding av kritisk informasjon.....	50
5.2.3 Prosessen med å forstå informasjonen og hva dette innebærer for oss.	56
5.2.4 Etablering av felles situasjonsforståelse med taktisk nivå?	61
6. Drøfting	66
6.1 Hvordan vurderer operasjonsleder/operasjonssentralen «kritisk informasjon»?.....	66
6.2 Hvilke prosesser/arbeidsmetodikk i operasjonssentralen påvirker sensemakingprosessen som skal lede til felles forståelse som grunnlag for beslutninger?	69
6.2.1 Tid til rådighet	72
6.2.2 Beslutninger når erfaringen ikke strekker til	74
6.2.3 Når det ukjente og uforutsette inntreffer	77
6.2.4 Metodikk for informasjonsbehandlingen.....	78
6.3 Hvordan formes og kommuniseres budskapet fra operasjonelt nivå til taktisk nivå slik at det skapes en felles mental modell for å løse oppdraget?	81
7. Konklusjon	85
7.1 Anbefalte fokusområder	85
7.2 Forslag til videre forskning	86
8. Litteraturliste:	87
9. Vedlegg 1 - Intervjuguide.....	94

Figurer:

Figur 1. Ledelsesnivåene i politidistriktene, (POD, 2020b:39).....	7
Figur 2. Oversikt over et utsnitt fra en operasjonssentral med roller	8
Figur 3. Matrise for vurdering av hastegrad (Lundgaard, 2019).....	11
Figur 4. Situasjonsbevissthet (Endsley, 1995:35).....	15
Figur 5. En modell for beslutningstaking (Johnsen mfl. 2016:252).....	20
Figur 6. Informasjon-beslutningsfellen (Johnsen, 2018:262).....	21
Figur 7. Recognition-primed decision making model (Klein, 1998:27)	23
Figur 8. «Big 5 in teamwork» (Salas mfl. 2005).....	28
Figur 9. Closed loop communication (Slidemodel.com.2021).....	30
Figur 10. Kommunikasjonsmodell (Berlo 1960).....	31
Figur 11. Oppbyggingen av politiets beredskapssystem (POD, 2020b:19).....	46
Figur 12. Utsnitt av figur 4. Situasjonsbevissthet (Endsley 1995).....	66
Figur 6. Informasjon-beslutningsfellen (Johnsen, 2018:262).....	74
Figur 7. Recognition-primed decision making modell (Klein, 1998:27).....	76

Tabeller:

Tabell 1. Ordliste.....	v
Tabell 2. Ulykker, kriser og katastrofer: sentrale forskjeller (Engen mfl. 2016:262).....	12
Tabell 3. Anonymisert oversikt over informanter.....	36
Tabell 2. Ulykker, kriser og katastrofer: sentrale forskjeller (Engen mfl. 2016:262).....	69

Forkortelser:

Begrep/forkortelse	Forklaring
BAPS	Brann-Akuttmedisin-Politi-Samvirke
FSI	Felles straffesaksinntak
HRS	Hovedredningssentralen
ICCS	Integrated communication control system
LRS	Lokal redningssentral (operasjonssentralen)
MAP	Mobil arbeidsflate
PBS	Politiets beredskapssystem
PEL	Politiets etterforskningsleder
PLIVO	Pågående livstruende vold
PO	Politiets operative loggføringssystem
TG	Talegruppe
UEH	Utrykningsenheten

Tabell 1. Ordliste

1. Innledning

1.1 Formål

Politiets operasjonssentral og spesielt operasjonsleder har en sentral rolle i krisehåndteringen i norsk politi. Hendelser ute i samfunnet som krever politiet innsats blir ofte meldt til politiet via nødnummer 112 og telefonnummer 02800, eller som en del av en trippelvarsling² av nødetatene. Mange av disse henvendelsene har en høy grad av usikkerhet forbundet med seg, kombinert med et tidskrittisk aspekt. Med andre ord, det haster å få iverksatt en innsats som kan løse hendelsen som har oppstått, basert på et ofte meget begrenset informasjonsgrunnlag (Engen mfl. 2016; Johnsen, 2018).

Operasjonssentralene i politiet ble etter 22/7/2011 og Gjørsvik kommisjonens rapport underlagt en stor endring (2012). De gikk fra å være 27 sentraler til tolv, og ble større både i arealet de skal dekke befolkningsmessig, og i sammensetning av personell (Meld. St. 29, 2019-2020). Tidligere operasjonssentraler hadde operatørplasser plassert etter hverandre, hvor man hovedsakelig ikke hadde øyekontakt med operatøren foran deg og hver operatør konsentrerte seg om «sin may-day» eller sitt eget oppdrag, som de jobbet med alene. Dagens organisering er i små grupper hvor man ser hverandre, og kan kommunisere fysisk og verbalt, fremfor kun å lese hva de andre operatørene gjør i politiets operative logg (PO³). I dag er de fleste operasjonssentraler fysisk utformet slik at oppdrag løses sammen i små team med en oppdragsleder tilknyttet hvert av disse teamene. I tillegg er det en operasjonsleder som til enhver tid har det overordnede ansvaret for å lede og koordinere den helhetlige politiinnsatsen i hvert av de tolv politidistriktene (POD, 2020b).

Operasjonssentralen skal ta imot meldinger fra alle som henvender seg til dem – være seg profesjonelle og private aktører. I mange situasjoner har operatørene ikke muligheten til å vurdere ut i fra annen informasjon enn hva de får ved å lytte og stille klargjørende spørsmål. På bakgrunn av hvordan man oppfatter informasjonen som gis, skal det dannes en forståelse eller tolkning av hva man står overfor og en projeksjon av hvordan hendelsen vil utvikle seg frem i tid, eller hva dette innebærer for operasjonssentralen.

² Med trippelvarsling menes varsling mellom 11X-sentralene (Brann 110, Politi 112 og AMK 113), for å sikre rask og effektiv varsling ved behov for felles innsats. Dersom AMK-sentralen er initial mottaker av en nødsamtale som krever samvirke med de andre nødetatene, skal trippelvarsling utføres umiddelbart. Trippelvarsling skal primært være en konferansekoblet telefonsamtale hvor operatørene på alle nød-sentralene kan koordinere sin innsats (POD 2018).

³ Politiets operative logg hvor alt av informasjon i oppdrag registreres (POD 2017a).

Oppfatte, tolke og projisere er tre mentale prosesser som til sammen danner situasjonsbevisstheten (Endsley, 1995). Disse mentale prosessene bygger hierarkisk på hverandre (Salmon, Stanton, Walker, Baber mfl. 2006). Når en operatør i operasjonssentralen jobber med å forstå hva som skjer på et skadested, må dette kommuniseres i teamet for at de andre skal oppfatte at man nå muligens står overfor en hendelse som krever politiets ressurser. Teamet i operasjonssentralen iverksetter en kunnskapsgenerering for å identifisere informasjon om hva som skjer i en krisesituasjon – de søker å etablere en situasjonsforståelse (Endsley, 1988; Weick mfl. 1999) eller å skape forståelse eller fornuft i krisen (sensemaking) (Weick, 1993; Boin mfl. 2005; Weick, Sutcliffe og Obstfeld, 2005). Den genererte kunnskapen kommuniseres så til relevante aktører som analyserer kunnskapen og danner seg et overordnet bilde av det som skjer. Dette danner grunnlaget for en respons tilpasset situasjonsforståelsen. Responsen vil avstedkomme behov for ny kunnskapsgenerering (Engen, Pettersen Gould, Kruke, Lindøe, Olsen og Olsen, 2016).

Denne studien har til hensikt å se på hva som påvirker operasjonsleders og operasjonssentralens forståelse av det kritiske i informasjonen og situasjonen. Forståelsen bearbeides gjennom kunnskapsgenerering, også kalt sensemaking, som leder ut i en beslutning for fremgangsmåte for å håndtere situasjonen og en dimensjonering av ressurser (Weick mfl. 1999; Boin mfl. 2005; Engen mfl. 2016). Studien vil belyse samhandlingen som foregår i teamet inne på operasjonssentralen, egenskaper ved teamet, og hvordan felles situasjonsforståelse og felles mentale modeller skaper et grunnlag for hva operasjonssentralen mener innsatspersonellet står overfor. Den vil også belyse hvordan operasjonssentralen kommuniserer den felles situasjonsforståelsen til innsatspersonellet som skal håndtere hendelsen. Dette krever en håndtering av informasjonsinnhenting, og informasjonsflyt til interne og eksterne slik at kunnskapsgrunnlaget skapt på operasjonssentralen tilflyter ressursene som er nærmest hendelsen og trenger det for å løse oppdraget.

1.2 Problemstilling og hensikt med studien

Denne studien søker å svare på følgende problemstilling:

I hvilken grad evner operasjonssentralen å skape en felles forståelse av situasjonen og kommunisere denne til taktisk nivå i politiet?

Jeg har valgt å stille følgende forskningsspørsmål for å kunne svare ut problemstillingen:

Forskningsspørsmål 1 – *Hvordan vurderer operasjonsleder/operasjonssentralen «kritisk informasjon»?*

Å oppfatte hva som er kritiske signaler i informasjonen en operatør i politiets operasjonssentral mottar, vil i teorigrunnlaget og drøftingen bli omtalt som nivå 1 i Endsley (1995) sin modell for situasjonsbevissthet. Evnen til å oppfatte det kritiske i situasjonen styrker grunnlaget som dannes for fortolkning og evnen til å forutse hva denne informasjon innebærer for politiet nå og i nærmeste fremtid. Hva står vi overfor? Operasjonsleder sammen med oppdragsledere og operatører, har ofte en begrenset mulighet til å vurdere innholdet i meldingen, og årsakene til dette er flere. Informasjonen må oppfattes og forstås i løpet av få minutter fordi det haster å få iverksatt tiltak. Mye informasjon i løpet av kort tid gjør det vanskelig å selektere hva som er kritisk, med begrenset mulighet for verifikasjon av informasjonen som mottas.

Forskningsspørsmål 2 – *Hvilke prosesser/arbeidsmetodikk i operasjonssentralen påvirker sensemakingprosessen som skal lede til en felles situasjonsforståelse som grunnlag for beslutninger?*

Sensemaking handler om å skaffe seg en forståelse hva som skjer. Operasjonssentralene i dag er organisert i flere små grupper som jobber sammen, ledet av en oppdragsleder, mens en operasjonsleder sitter noe mer tilbaketrukket fra situasjonen med et overblikk på alle oppdrag som løses i operasjonssentralen. Dette innebærer at de forskjellige gruppene ikke nødvendigvis har kunnskap om hva som skjer i de andre gruppene. Operasjonsleder har det overordnede ansvaret for all aktivitet og oppgavehåndtering som skjer på hans/hennes vakt. Operasjonslederen må legge til rette for en utvekslende og oppdaterende kommunikasjon, som sørger for at det samlede kunnskapsgrunnlaget blir kommunisert internt i sentralen - både til egne styrker og andre som har behov for kunnskapen for å løse oppdraget.

Forskningsspørsmål 3 – *Hvordan formes og kommuniseres budskapet fra operasjonelt nivå til taktisk nivå slik at det skapes en felles mental modell for å løse oppdraget?*

Svarene på dette forskningsspørsmålet må ses i sammenheng med individuell situasjonsbevissthet og det samlede kunnskapsgrunnlaget. En mental modell blir skapt av hvordan verden ser ut her og nå, og hvordan det vil påvirke oppdragshåndteringen ute på et skadested. Hva er det operasjonssentralen vektlegger som kritisk informasjon som innsatspersonellet på taktisk nivå har behov for å vite og hvorfor. Hvordan kommuniserer operasjonssentralen dette til taktisk nivå og forsikrer seg om at budskapet er forstått?

1.3 Avgrensning av oppgaven

Denne studien retter fokus mot operasjonssentralen og operasjonsleder sin evne til å detektere kritisk informasjon ut fra en melding til politiet. Den ser nærmere på hvordan informasjonen

blir bearbejdet av operasjonsleder, oppdragslederne og operatørene på operasjonssentralen gjennom en kunnskapsgenerering som er ment til å etablere en felles forståelse av situasjonen. Studien vil ikke i detalj beskrive teknologiske løsninger som samband og telefoni, eller loggføringssystemer inne på operasjonssentralen, utover de stedene det er nødvendig for å belyse sammenhenger. Studien vil heller ikke beskrive samhandling med de andre nødetatene utover funksjonene som konferansesamtaler, BAPS⁴ talegrupper eller sentraler.

Forståelsen av situasjonen på operasjonssentralen danner grunnlaget for beslutninger som får konsekvenser for oppdragsløsningen på taktisk nivå i politiet, innsatsledere og patruljene for øvrig. Studien vil belyse hvordan operasjonssentralen vurderer hvilken informasjon som er påkrevet for at taktisk nivå skal settes best mulig i stand til å ivareta sine oppgaver, og for at de skal få en best mulig forståelse for hvilken situasjon de forventes å møte gjennom oppdragsløsningen. Studien vil ikke inneholde intervjuer av personell på taktisk nivå som omhandler hvordan kommunikasjonen utøves rent praktisk fra operasjonssentralens side. Avgrensningene går ved hva operasjonssentralen mener det er nødvendig for taktisk nivå å vite, og i hvilken grad de evner å kommunisere sin forståelse til en felles forståelse.

Studien vil ikke ta for seg søk i politiets operative logg PO, eller analyser rundt hendelser hvor oppfattelsen har vært forskjellig, med loggføringene i PO som grunnlag. Således belyses ingen reelle hendelser, utover det som fremkommer i evalueringen etter Al Noor hendelsen (POD, 2020a) det beskrives heller ingen informasjon som kan identifisere hendelser eller kompromittere personopplysninger.

1.4 Tidligere forskning

Ved gjennomføring av et søk i Brage UiS, operasjonssentral gir søket 37 masteroppgaver. Ved å legge til ordet situasjonsbevissthet til operasjonssentral reduseres antallet til fem, men ved å benytte søkeordet situasjonsforståelse økes antallet til 21. Sensemaking gir seks treff og beslutningstaking 28 treff. Alle søkene er gjennomført med begrensningen som er operasjonssentral koblet sammen med et eller flere av begrepene.

Treffene som er gjort i Brage omhandler situasjonsforståelse, nødnett, responstid, trippelvarslingsrutiner, bevæpning, samvirke mellom nødetatene, beslutningstaking, pågående livstruende vold - PLIVO prosedyren – samhandling i hendelser med pågående livstruende

⁴ Politiet har egne talegrupper for kommunikasjon i nødnett. BAPS (Brann-Akuttmedisin-Politi-Samvirke) er felles talegrupper forbeholdt kommunikasjon mellom nødetatene (Felles sambandsreglement for nødnett, POD 2018).

vold, taushetsplikt og sensitiv informasjon, team, kommunikasjon og risikovurderinger. Rosø (2010): nødnett og samlokalisering av nødmeldesentraler; Ladstein (2013): politiets responstid; Reenaas (2014): risiko, situasjonsforståelse, beslutningsmyndighet; Solberg (2014): helseforetakene, politiets beredskapssystem; Korperud (2016): nødnett, Twitter og media; Sjøli (2016): risikoanalyser, risikobilde, beslutningsgrunnlag; Walden (2016): effektiv innsats, krise, PLIVO; Hole-Jørgensen (2018): tjenesteansiennitet, beslutningstaking, kompleksitet; Sletten (2018): risikovurderinger, metodikk, politiet; Svehaugen (2019); samvirke mellom 110, 112 og 113 i trippelvarsling; Aune (2019): nasjonal krisehåndtering, politiet; Jensen (2019): kommunikasjon, informasjonsflyt, krisehåndtering; Østgaard (2020): taushetsplikt, nødstatene, sensitiv informasjon; Gundersen (2020): skarpe oppdrag, 22. juli 2011, håndteringsevne.

I studien «Kritisk Kunnskap, meningsdannelse og beslutningsprosesser ved politiet operasjonssentraler» beskrives operasjonssentralens virksomhet og hvordan den kan forstås som kunnskapsproduksjon, og politiet som kunnskapsmedarbeidere (Lundgaard, 2019). Operasjonssentralen skal vurdere og prioritere meldinger og oppdrag. Vurderingene og meningsdannelsen som blir utført på operasjonssentralen fører til beslutninger om meldingen som ble mottatt i det hele tatt leder ut i et beskrevet oppdrag i politiets operative loggføringssystem PO, og tildelt en ressurs som blir sendt til stedet (Lundgaard, 2019).

Gjennom min studie vil jeg gå inn på bearbeidelsen av informasjon. Det vil bli sett nærmere på hva i informasjonen, som gis av melder, som vurderes som kritisk. Den kritiske informasjonen vil danne grunnlaget for beslutningstakingen – også på taktisk nivå. Lundgaard (2019) henviser til relevant forskning og nevner spesifikt operativ psykologi som nærliggende, mens hun selv vektlegger forskning som er av samfunnsfaglig eller humanistisk karakter. Denne studien vil belyse de mentale kognitive prosessene både hos individet, men også hos teamet inne på operasjonssentralen som leder ut i en forståelse av situasjonen de står overfor, hvilke prosesser eller hva slags metodikk dette krever og hvordan dette kommuniseres - internt og eksternt.

Ved søk i Google Scholar på begrepene operasjonssentral, sensemaking og situasjonsbevissthet ble resultatet 28 treff. Et av treffene er masteravhandlingen «Etablering av situasjonsbevissthet i nødmeldesentraler" (Fredriksen, 2018). Studien sammenligner en av politiets operasjonssentraler med en Akuttmedisinsk kommunikasjonssentral⁵ AMK sentral, og ser på

⁵ AMK-sentral er nødmeldesentralen som besvarer det medisinske nødnummeret 113, gir råd og veiledning til innringere og koordinerer ambulansetransporter. AMK sentraler er bemannet med helsepersonell, vanligvis sykepleiere og ambulansarbeidere (Store Norske Leksikon, 20.9.2021).

operasjonssentralenes struktur og iboende evne til å formidle informasjon og etablere situasjonsbevissthet. En annen masteravhandling er «Akutte og tidskritiske situasjoner ved en 110 og 112 sentral – hvordan fattes beslutningene?» (Olsen, 2019). Hun ser på forskjeller i beslutningstaking i en 110 Brann⁶ alarmsentral og politiets operasjonssentral. Hennes funn indikerer at beslutninger i stor grad fattes basert på intuitive beslutningsstrategier og at beslutningene flyttes fra Brann sin alarmsentral etter at ut-alarmering og ressurssetting er iverksatt til en utrykningsleder på innsatsstedet, i motsetning til politiets operasjonssentraler hvor operasjonsleder gjennom hendelsen er øverste beslutningsmyndighet (Olsen, 2019). Denne masteravhandlingen er sammen med Lundgaard (2019) sin doktorgradsavhandling det nærmeste jeg finner av studier som ser på prosessene som foregår inne i operasjonssentralene. Det særskilte ved min studie er at den vektlegger grunnlaget forut for beslutningene, og hvordan dette kommuniseres internt og eksternt.

Masteravhandling «Risikovurdering ved skarpe oppdrag i politiet» beskriver funn som manglende samstemthet mellom operasjonelt og taktisk nivå om risiko, til tross for at operasjonslederne i stor grad oppfattet og forstod vesentlige detaljer ved hendelsene (Skretting, 2019).

1.5 Oppgavens oppbygning

I neste kapittel blir politietaten kort presentert, med vekt på operasjonssentralens posisjon og funksjon i krisehåndteringen i norsk politi. I kapittel tre presenteres utvalgt teori. Det trekkes frem sentrale teorier for å belyse hvordan operasjonssentralens operatører, oppdragsledere og operasjonsledere individuelt og i fellesskap skaper en mental modell av verden basert på kunnskapen de har generert, og i hvilken grad de gjennom kommunikasjon, evner å gjøre denne mentale modellen felles for alle i det operative teamet som skal løse hendelsen. Metodevalg og forskningsdesign blir redegjort for i kapittel fire. I kapittel fem presenteres funn fra intervjuene. Drøftingen i kapittel seks vil være en diskusjon hvor funnene beskrevet i empirien settes opp mot relevant teori. Oppgaven vil avsluttes med en konklusjon i kapittel syv som svarer ut problemstillingen.

⁶ Brann sin Alarm sentral 110 er en kommunal ressurs. Nødmeldetjenesten ivaretar akutte hendelser og ut alarmerer lokale ressurser (Brannstudien 2013)

2. Politietaten

2.1 Organisasjonen

Politiinnsatsen ledes på strategisk, operasjonelt og taktisk nivå i hvert politidistrikt (POD, 2020b:39).



Figur 1. Ledelsesnivåene i politidistriktene, (POD, 2020b:39).

Det strategiske nivået består av politimesteren, rådgivere, liaisoner og redningsledelsen ved den lokale redningsledelsen (LRS). Det er på dette nivået at strategier utarbeides. Strategier som i store trekk gir rammer for oppdragsløsningen (POD, 2020b:40).

Operasjonelt nivå består i det daglige operasjonssentralen, ledet av operasjonslederen, med de fullmakter som politimesteren har gitt. Ved større hendelser kan operasjonssentralen forsterkes eller det kan av politimesteren (strategisk nivå) besluttes at stab skal etableres. Operasjonell ledelse innebærer å planlegge og koordinere politiinnsatsen for å oppnå målene strategisk ledelse har satt (POD, 2020b:40). Det operasjonelle nivået er bindeleddet mellom det strategiske og taktiske nivået.

Taktisk nivå består av innsatslederen og innsatspersonell. De gjennomfører oppdragene som operasjonslederen eller politimesterens stab gir (POD, 2020b:41). Taktisk ledelse innebærer ledelse og samordning av innsatspersonell og innsatsleder kan ha flere delledere underlagt seg i utførelsen av oppdraget.

Innsatspersonellet er delt inn i fire kategorier, (POD, 2020b:41):

- Kategori 1: tjenestepersoner i Beredskapstroppen – IP 1
- Kategori 2: tjenestepersoner i Livvaktstjeneste – IP 2
- Kategori 3: tjenestepersoner i Utrykningsenhetene – IP 3
- Kategori 4: andre tjenestepersoner med våpengodkjenning IP 4

2.2 Operasjonssentralens organisering.

Operasjonssentralen skal lede og koordinere den samlede politiinnsatsen i politidistriktet (POD, 2020b:120). Dens oppgave er å bidra til en effektiv og målrettet polititjeneste for bekjempelse av kriminalitet og effektiv utnyttelse av ressursene politidistriktet rår over. Operasjonssentralen er hierarkisk innrettet med operasjonsleder, oppdragsledere og operatører. Operasjonsleder er tillagt ordremyndighet over innsatsstyrkene og kan omdisponere disse dersom det oppstår situasjoner som krever høyere prioritet, jf. Instruks ordremyndighet⁷.

Operasjonsleder er forventet å ha en noe tilbaketrukket rolle for å monitorere situasjonen uten å bli påvirket av intensiteten i hendelsene (POD, 2020b:121). Figur 2. viser en operasjonssentral hvor ti plasser er benyttet. Plassene en, tre, fire og seks er operatører. Plassene to og fem er oppdragsledere, som er plassert slik at de har visuell kontakt med operasjonsleder på plass syv. Plass åtte er forbeholdt ytterligere en operasjonsleder ved behov, mens plass ni og ti er tildelt de som håndterer annen type informasjon og forespørsler.



Figur 2. Oversikt over et utsnitt fra en operasjonssentral med roller

⁷ PBS II dokument som beskriver ordremyndighet i politiet (POD 2015).

Ansatte ved operasjonssentralen sin viktigste oppgave er å etterspørre og samle informasjon fra meldere som kontakter dem på **Politiets** nød telefon 112, publikum telefon 02800 eller via trippelvarslinger i konferansesamtaler med 110 – **Brann** sin alarm sentral eller 113 – **Helse** sin akuttmedisinske kommunikasjonsentral. Dette gjøres i nært samspill mellom operasjonsleder i sin tilbaketrunkne rolle, oppdragsledere som styrer rammene for oppdraget og operatørene som besvarer henvendelsene og fører oppdraget i Politiets operative loggføringssystem (POD, 2017a). Informasjonen som føres i PO danner grunnlaget for oppgavehåndteringen, og består av forhåndsdefinerte variabler, kalt forholdets art, prioritet og fritekst, stort sett formet av den som loggfører oppdraget. Det kan også tilknyttes et planverk som består av tiltak som kan velges som bortfalt hvis de ikke er aktuelle, pågående eller utført (POD, 2017a).

2.3 Operative styring og krisestøttesystemer

Operasjonssentralen har flere ulike teknologiske løsninger som benyttes i håndteringen av hendelser. Det er kartsystemer med geografisk informasjon, telefoni og sambandsløsninger og loggføringsverktøy for alt fra små informative loggføringer om gravearbeid som pågår til alvorlige og sågar ekstraordinære hendelser. Dette delkapittelet vil beskrive de viktigste funksjonene, men ikke utdypende om systemenes oppbygging.

2.3.1 Politioperativt system

Meldinger loggføres i politiets operative loggføringssystem (PO). PO er operasjonssentralens viktigste arbeidsverktøy. Dette brukes til å registrere og holde oversikt over ventende og aktive oppdrag, koble oppdragene til ressurser (patruljer på taktisk nivå) og til å styre distriktets operative arbeid (Lundgaard, 2019). I St. meld. 22 (2000-2001 s. 321) beskrives PO slik:

Politi Operativt system (PO): Systemet gir fortløpende (kronologisk) oversikt over politioperativ tjeneste i politidistriktet, og bidrar derved til et godt grunnlag for raske og riktige politioperative beslutninger som er basert på historiske data, samt tilgang til annen relevant informasjon fra andre IKT systemer.

Loggen kan ikke redigeres og føres i sanntid med tidsstempler. PO er et gammelt datasystem, opprettet i 1994 i forbindelse med Olympiske Leker på Lillehammer (Skaret, 2009).

PO har en modul med planverk eller tiltakskort⁸ (POD, 2017a). Denne modulen kan fungere som en huskeliste for operatørene under gjennomføring av et oppdrag. Dette planverket gjør

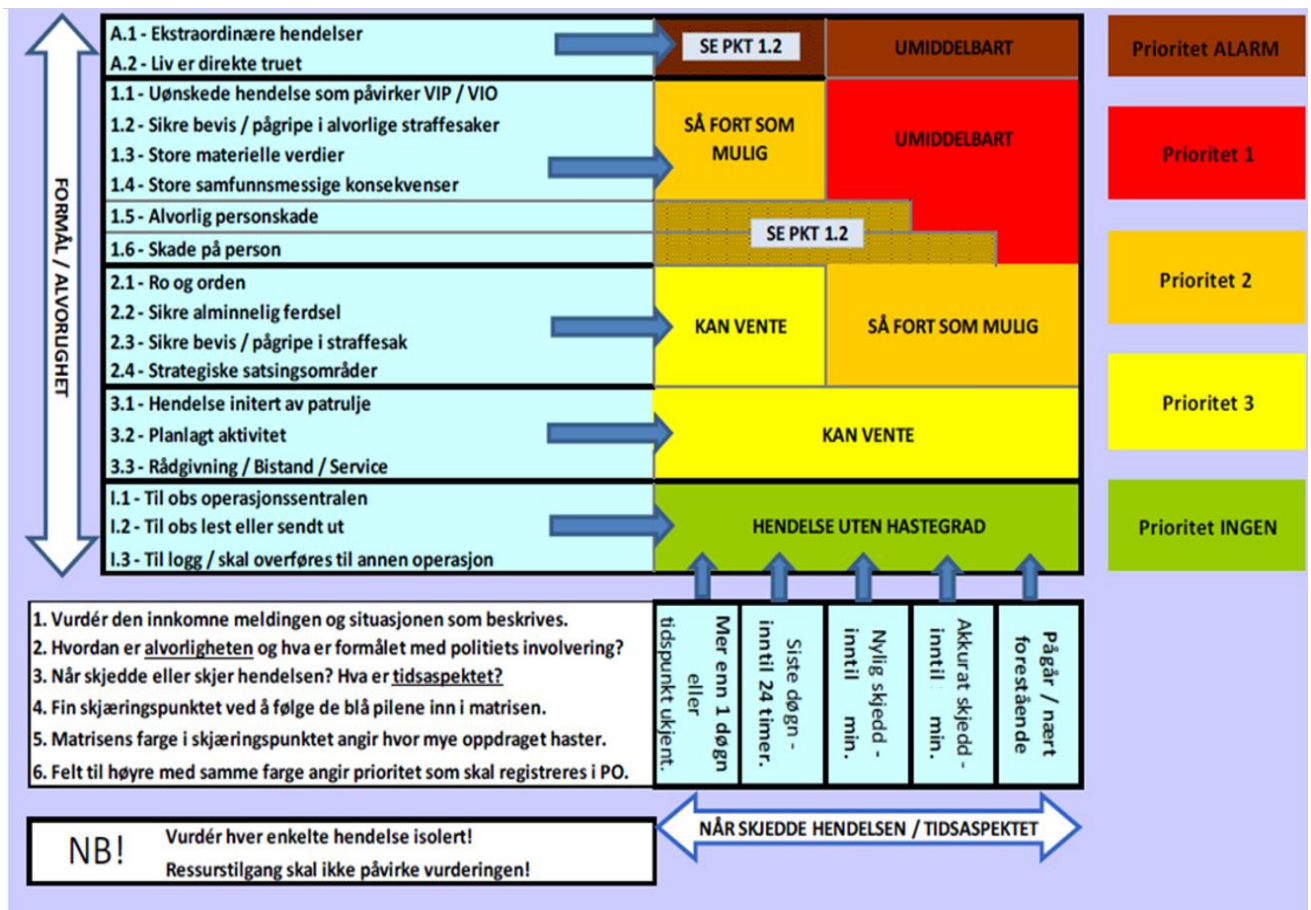
⁸ PO-plan skal brukes i oppgaveløsningen for å sikre lik behandling i like oppdrag og sikre kvalitet. Tiltakskortene skal utarbeides basert på planverk i PBS III (POD 2017a).

det mulig for operatørene å samle for eksempel «kritisk informasjon» under ett og samme loggføringsbilde. Operatørene kan forløpende lese det der i stedet for å lete etter informasjonen i hovedloggføringsbildet og er således en mulighet for å samle informasjon.

2.3.2 Prioritet og prioriteringsmatrise

Ved innføring av responstidmålinger i politiet ble det utviklet et nasjonalt verktøy, *Matrise for vurdering av hastegrad*, figur 3. Matrisen angir to faktorer som skal vurderes - *tid og alvorlighet* (Lundgaard, 2019:193). Prioriteringsmatrisen er sentral i operasjonssentralens beslutningsprosesser og må ses i sammenheng med hva ansatte ved operasjonssentraler oppfatter som tidskritiske hendelser. Responstid er tiden det tar fra politiets operasjonssentral mottar melding om en hendelse, til politiet er fremme på stedet (Ladstein, 2013; POD, 2017b). Det er stilt krav til responstid kun for ekstraordinære hendelser og hendelser der liv er direkte truet, eller der det av andre grunner er påkrevd med umiddelbar respons fra politiet (POD, 2020b).

Fastsettelse av prioritet er kategorisering av en hendelse, og prioritetene Alarm, 1, 2,3 og Ingen prioritet benyttes. Prioritet A benyttes sjelden i operasjonssentralen og indikerer at det er en særdeles alvorlig og kritisk hendelse, som krever umiddelbar oppfølging (Lundgaard, 2019). Prioritet Ingen indikerer at oppdraget ikke skal prioriteres, og gis fargen grønn i matrisen (figur 3). Prioritet 1 vurderes som av stor hastegrad og må også prioriteres umiddelbart, eller så fort som mulig, noe fargen rød i matrisen indikerer. Prioritet 2 og 3 overlapper hverandre med «kan vente», men prioritet 2 ønskes løst så fort som mulig, og fargekodingen av hendelsen går fra orange på nivå 2 til gul, se figur 3.



Figur 3. Matrise for vurdering av hastegrad (Lundgaard, 2019).

2.3.3 ICCS - Integrated communication control system

«ICCS 'en er en server med betjeningsprogramvare og kommunikasjonsgrensesnitt både mot Nødnett og offentlig nett og utgjør kjernen i nødetatens kommunikasjonsentraløsninger. ICCS gir operatøren oversikt over blant annet radioterminalressurser, radioterminalanrop, talegrupper og innkomne telefonsamtaler» (DSB, 2017). Hurtigavspillingsfunksjon på ICCS tillater operatør å lytte til all sambands- og telefontrafikk den siste timen. ICCS har også en lyttefunksjon som tillater operatører i samme kontrollrom å lytte på alle aktive samtaler.

ICCS har også et oppsett med fargevalg på innkomne samtaler. Disse er standardiserte og beskrives i «Felles sambandsreglement for nødetatene» (POD, 2018). Politiets sambandsreglement fremgår i nivå 2 som er politiets sambandsreglement. Som et eksempel er alle nødansrop på 112 røde av farge, mens intern kommunikasjon med innsatsleder er blå av farge. Operasjonssentralens medarbeidere beskriver den ofte som «stolpen» på ICCS.

3. Teori

For å kunne besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene i denne oppgaven har jeg delt inn det teoretiske rammeverket i fire forskjellige hovedtema. Første tema tar for seg generelt om ulykker, kriser og uforutsette hendelser. Dette er en stor del av hverdagen i en operasjonssentral i politiet. Neste tema er situasjonsbevissthet og sensemaking prosesser som grunnlag for beslutningstaking hos individet og i team. Deretter blir kjerneelementene i teamarbeid – The Big Five in teamwork beskrevet av Salas mfl. (2005), og teorikapittelet avsluttes med modeller for kommunikasjon.

3.1 Ulykker, kriser og uforutsette hendelser

For å kunne iverksette rett respons er det nødvendig å skille begreper som uønskede handlinger, ulykker, kriser og katastrofer fra hverandre (Quarantelli, 2000). Det som gjerne skiller de fra hverandre er størrelsen eller omfanget på hendelsen, ressursene som trengs for å håndtere den, samt effekten den har hatt på enkeltmennesker, organisasjoner, lokalsamfunn og storsamfunnet, synliggjort i tabellen nedenfor hentet fra (Engen mfl. 2016).

	Omfang:	Ressursbehov:	Mobilisering:
Ulykke	X	X	Lokal
Krise	XXX	XXX	Lokal Regional
Katastrofe	XXXXX	XXXXX	Lokal Regional Nasjonal Internasjonal

Tabell 2. Ulykker, kriser og katastrofer: sentrale forskjeller (Engen mfl. 2016:262).

Tabellen illustrerer spekteret av hendelser og hva de forskjellige hendelsene utløser av ressursuttak. Det kan være alt fra en ulykke, som er en uforutsigbar og ikke planlagt hendelse eller en omstendighet som inntreffer uforutsigbart, uten tydelig menneskelig intensjon eller observerbar årsak til en krise eller ekstraordinær hendelse (Hollnagel, 2004). Krise beskrives som en alvorlig trussel mot strukturer, verdier og normer i et sosialt system, under tidspress og usikkerhet som gjør det nødvendig å foreta kritiske beslutninger (Rosenthal, Charles og 't Hart 1989:10).

Det er flere poenger i utviklingen av kriser og hvorfor de fortsetter å komme overraskende på oss, og den nærmest umulige presise forutsigbarhet om når og hvor en krise vil inntreffe (Boin mfl. 2005). De argumenterer for at det er mulig å detektere utvikling, men at dette krever systematiske tilnærminger til «check-ups», som ofte blir valgt bort av ulike hensyn. Det er mange årsaker til at man ikke oppdager krisen. Det kan være manglende kunnskap, system

karakteristikker som beskrevet av Perrow (1997), eller organisasjoners fokus på reaktive fremfor proaktive barrierer, som resulterer at de må håndtere hendelsen når den har oppstått fremfor å unngå den før den skjer Reason (1997).

Boin mfl. (2005:53) argumenterer videre for det de kaller «cognitive blinders and the perversity of intelligent design». Det kan være planverk utarbeidet som en rasjonell tilnærming til dynamisk krise hvor tiltakene ikke løser utfordringene, eller at hendelsen ikke utvikler seg slik planverk kan forlede oss til å tro og forvente. Til tross for at de som skal håndtere hendelsen innser det, fortsetter de å forholde seg til planverket selv etter de har erkjent at det ikke hjelper i håndteringen av situasjonen. Begrepet «the perversity of intelligent design», oversettes til norsk som «problemet med forhåndsdefinerte risikoer» (Engen mfl. 2016). Disse forhåndsdefinerte risikoene er ofte et produkt av historiske data fra tidligere hendelser, og troen på at denne krisen blir som den forrige. Dette kan forlede krisehåndterere til å følge prosedyrer som ikke passer med krisen man nå står overfor, på grunn av usikkerhet og at det uforutsette utfordrer valg av handlinger (Engen mfl. 2016). Ofte løses det i organisasjoner ved å følge «tommelfingerregler» eller innlærte prosedyrer og handlingsmønstre (Turner, 1976). Tommelfingerregler eller heuristikker beskrives som snarveier og defineres som: «En enkel prosedyre som bidrar til å finne brukbare, men ofte ufullstendige svar på vanskelige spørsmål» (Kahneman, 2012:109).

Kriser oppfattes ofte som en trussel forbundet med stor grad av usikkerhet. Kjennetegn ved kriser er manglende kontroll. De som skal håndtere krisen er ofte under et stort tidspress, og det er krevende å bringe på det rene hva som er fakta, og kanskje er krisens utvikling et resultat av manglende evne til å fatte beslutninger (Kruke, 2012). Kriser og ulykkesinnsatser krever ledelse, enten det er en politisk krise, en stor brann eller annen ulykke (Boin mfl. 2017). Kriseledere har mange krisehåndteringsoppgaver, ikke bare beslutningstaking, men også å sørge for at lover og regler overholdes (Njå, Sommer, Rake og Braut, 2020).

Krisehåndteringen utføres som følge av en krise og kan defineres som den «umiddelbare og påfølgende responsen, forberedt eller etablert i nå situasjonen, når en krise har manifestert seg» (Engen mfl. 2016:300), eller som beslutningstaking under stor grad av usikkerhet (Kruke, 2012). Styring i kriser henger nøye sammen med hvem som sitter på oppdatert informasjon, dynamikken i krisen, troen på befolkningens kapasiteter og tilgjengelige ressurser og kapasiteter (Engen mfl. 2016). Uforutsette hendelser i kriser krever også en stor grad av fleksibilitet i håndteringen. Organisasjoner som arbeider for å etablere en robust

krisehåndtering, må vektlegge fleksibilitet i krisehåndteringsapparatet sitt (Kruke og Olsen, 2005).

3.2 Situasjonsbevissthet og sensemaking som grunnlag for beslutninger.

Dette delkapittelet vil ta for seg teorier om de kognitive prosessene i situasjonsbevissthet, hos individer og i team. Det vil også bli sett på hvordan den enkelte bringer sin individuelle situasjonsbevissthet inn i samtaler med andre internt i egen organisasjon, eller eksternt med samvirkeaktører. Gjennom slike sensemakingprosesser skal det skapes en felles forståelse av hva vi står overfor og legge til rette for beslutningstaking. Det vil bli redegjort for strategier for beslutningstaking. Recognition-primed decision making (RPD) modellen blir beskrevet da mønstergjenkjenning er relevant for å beskrive beslutningstaking i en operasjonssentral. Hendelser med varierende alvorlighets- og usikkerhetsgrad meldes inn, det er tidskrisiske og komplekse prioriteringskrav til beslutningene som skal fattes, som forventes å resultere i riktig ressursuttak for håndtering av hendelser og handlinger.

3.2.1 Situasjonsbevissthet

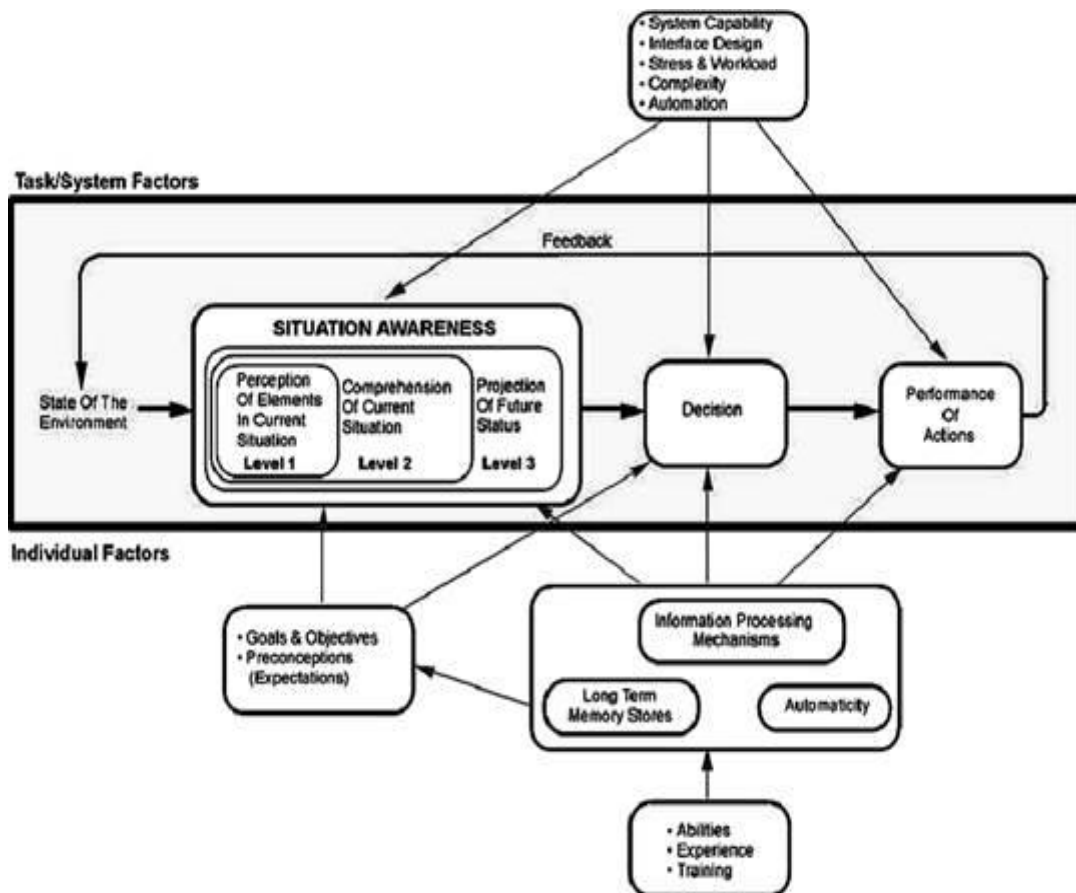
Situasjonsbevissthet beskrives av Endsley (1995:36) som en tilstand:

«Perception of elements in the environment within a volume of time and space, the comprehension of their meaning and the projection of their status in the near future».

Endsley (1995) har i sin figur om situasjonsbevissthet, figur 4, pekt på tre nivåer som danner situasjonsbevissthet. Persepsjon er nivå 1 og involverer det å oppdage eller detektere et kritisk signal eller en stimulus i for eksempel informasjon som mottas i et nødansrop til operasjonssentralen. Dette signalet utløser det neste nivået 2 som innebærer å sette sammen den kritiske informasjonen eller signalene og tolke disse slik at de genererer en mest mulig korrekt forståelse av informasjonen. Nivå 3 handler om en prediksjon av situasjonens status i nærmeste fremtid basert på den fortolkede informasjonen, altså en forventning av hva som kommer til å skje (Johnsen, 2018:253-254). De tre mentale prosessene eller funksjonene utgjør en hierarkisk organisering der hvert nivå bygger på hverandre (Salmon, Stanton, Walker, Baber mfl. 2006). Persepsjonen danner grunnlaget for fortolkningen som kognitivt skjer, som igjen hjelper individet å forutse hva som vil skje i nær fremtid.

Situasjonsbevissthet kan forstås som en operatørs indre modell av virkeligheten og det som danner grunnlaget for beslutningene som fattes (Johnsen, 2018). Situasjonsbevissthet er dynamisk og varierer i like stor grad som selve situasjonen. Når situasjonen endrer seg må også elementene som er grunnlaget for situasjonsbevisstheten, oppdateres og endres. En oppdatert situasjonsbevissthet øker sannsynligheten for gode beslutninger, men den må oppdateres. En

høy situasjonsbevissthet i et øyeblikk betyr ikke at den forblir høy, den må oppdateres og endres ettersom situasjonen utvikler seg (Johnsen, 2018:254).



Figur 4. Situasjonsbevissthet (Endsley, 1995:35).

Manglende situasjonsbevissthet kan få katastrofale konsekvenser for oppgavehåndteringen og blir ofte rapportert som årsaken til feilhandlinger i kritiske situasjoner (Johnsen, 2018:254). Sneddon, Mearns og Flin (2006) undersøkte årsaken til feil i høyrisikoyrker og fant at så mye som 67 prosent av feilene kunne tilskrives manglende oppfattelse av situasjonen, altså på nivå 1 som omhandler deteksjon av kritiske signaler. Nivå 2 stod for 20 prosent og nivå 3 for 13 prosent. Det er den hierarkiske oppbyggingen som medfører at feilprosenten synker på nivå 2 og 3. Selv om man evner å kombinere informasjon og forstå situasjonen på nivå 2, så vil feilen allikevel forekomme hvis man oppfattet det kritiske i informasjonen på nivå 1 galt. Dette vil igjen utfordre evnen til å forutsi noe om fremtiden på nivå 3 (Johnsen, 2018). Studier gjennomført i relasjon til situasjonsbevissthet der all informasjon var tilgjengelig, viste også at manglende situasjonsbevissthet på nivå 1 var årsaken til de fleste feil (Jones og Endsley, 1996). De fant også at uerfarne operatører er mer sårbare enn erfarne. Denne sårbarheten hos uerfarne ble bekreftet i studie gjennomført av Saus (2011), som fant at **information overload** hadde en

betydelig påvirkning på arbeidsminnets evne til å huske kritisk informasjon som ble registrert, men skjøvet ut når mer informasjon ble tilgjengelig (Johnsen, 2018:255).

Figur 4 synliggjør også påvirkningene andre faktorer har på situasjonsbevisstheten, som for eksempel stress som igjen kan påvirke kognitiv fleksibilitet og arbeidsminnet (Hansen, 2018:83). Fysiske omgivelser som utforming av en operasjonssentral, individets kognitive styrker og svakheter, kompleksiteten i hendelsen, erfaring og trening. Disse vil ikke bli presentert hver for seg i denne studien, men blir trukket inn i varierende grad gjennom empirien og drøftingen.

3.2.2 Situasjonsbevissthet i team

Situasjonsbevissthet i team er mer komplisert å etablere enn individuell situasjonsbevissthet (Salmon mfl. 2008). Situasjonsbevissthet i team er langt mer enn kun å kombinere situasjonsbevisstheten hos de individuelle medlemmet i teamet (Salas mfl. 1995). Team situasjonsbevissthet består av to hovedkomponenter, den individuelle situasjonsbevisstheten og prosessene som foregår i teamet, interaksjon og kommunikasjon (Johnsen, 2018:260).

Det er de individuelle kognitive prosessene som gjør det utfordrende å forske på teams situasjonsbevissthet (Salas mfl. 2006; Johnsen, 2018:260). De fleste forsøk på å forstå team situasjonsbevissthet blir derfor sentrert rundt «en felles forståelse av den samme situasjonen» (Salmon mfl. 2008). I samme artikkel nevnes Nofi sin tilnærming hvor han definerer team situasjonsbevissthet som «a shared awareness of a particular situation» (2000: 12), mens Perla mfl. (2000:17) peker på at Nofi sin beskrivelse av team situasjonsbevissthet kan legge til grunn at alle forstår situasjonen likt.

Vi skiller gjerne mellom team situasjonsbevissthet og felles situasjonsbevissthet (Endsley, 1989; Endsley og Jones, 2001). Team situasjonsbevissthet blir beskrevet som i den grad hvert enkelt medlem innehar den situasjonsbevissthet som skal til for at hun eller han kan ivareta sine oppgaver og sitt ansvar (Endsley, 1995). Felles situasjonsbevissthet derimot beskrives som «i den grad team medlemmene har samme situasjonsbevissthet om hvilken informasjon andre medlemmer av teamet trenger for å ha samme situasjonsbevissthet - ofte delt gjennom for eksempel tavler, felles mentale modeller, sirkelkommunikasjon (Endsley og Jones, 1997:54). Dette betyr at noen deler av situasjonsbevisstheten er individuell hos det enkelte teammedlem, ofte knyttet til oppgaver, men at den henger sammen med et felles mål teamet har for å løse oppgaven.

Kommunikasjon fremheves som grunnlag for team situasjonsbevissthet, sammen med monitorerende team atferd, som legger til rette for utveksling av informasjon som er relevant for situasjonen, uten at den blir eksplisitt uttalt (Salas mfl. 1995).

Felles mentale modeller beskrives som kritisk for team situasjonsbevissthet. En felles mental modell er ifølge Fiore mfl. (2003) aktiveringen i arbeidsminnet om team og oppgaverelaterte kunnskaper i utførelsen av oppgaver, mens Salas mfl. (1995) og Perla mfl. (2000) peker på at felles mentale modeller fasiliterer kommunikasjon mellom team medlemmer. De samme peker videre på at felles mentale modeller hjelper et team medlem å forutsi andre medlemmers handlingsmønster. Felles mentale modeller blir hevdet å være viktigere for team situasjonsbevissthet enn verbal kommunikasjon (Endsley, 1995).

3.2.3 Sensemaking

Situasjonsbevissthet som er beskrevet i kapittel 3.2.1, fokuserer på individers persepsjon, deres bearbeiding av informasjonen og hvilke implikasjoner dette vil ha i fremtiden. Situasjonsbevissthet kan betraktes som en viktig del av sensemaking i den forstand at den individuelle situasjonsbevisstheten bidrar når en gruppe i fellesskap skal skape en forståelse av hva de står overfor, og når de tilpasser sin kunnskap i fellesskap (Weick og Sutcliffe, 2001).

Sensemaking handler om å få et grep om hva som foregår (Boin mfl. 2017). Sensemaking handler også hva som skjer når mennesker blir kastet inn i situasjoner hvor det ikke er åpenbart hva som skjer rundt dem (Weick og Sutcliffe, 2015:32). Samtidig som det stilles spørsmål som «What's the story here» og «now what», fortsetter man å søke etter kunnskap som kan bringe forståelse for situasjonen. Sensemaking beskrives med andre ord som en aktivitet, som har som hensikt å få et grep på situasjonen, og forutsi dens utvikling. Sensemaking og organisering av aktivitet skal ivareta en pålitelig håndtering og prioritering av utfordringer (Weick og Sutcliffe, 2015).

Sensemaking vektlegger at forståelse er grunnlagt i erfaring og at valg av handlemåte er basert på forestillinger om hva man har gjort tidligere (Weick, 1993). Den vektlegger også de rammer og intensjoner aktørene agerer etter. Sensemaking starter med at man blir oppmerksom på en tilstand eller utvikling av en tilstand basert på gjenkjennbare mentale modeller, og kan ses på som en «stasjon på veien» mot en felles forståelse av situasjonen, som igjen danner grunnlag for å iverksette beslutninger (Weick, Sutcliffe og Obstfeld, 2005). På denne «stasjonen» blir kunnskapen og omstendighetene som er kjent, gjort om til grunnlag for handlinger som skal iverksettes (Taylor og Van Every, 2000:275).

I håndteringen av uforutsette hendelser benytter man ofte etablerte prosedyrer i sensemakingprosesser, som STICC, oppsummert av Klein (2003) og gjengitt i (Weick og Sutcliffe, 2015:39). Prosessen starter med en beskrivelse av situasjonen og hva man tror man står overfor og hva situasjonen innebærer. Neste punkt i prosedyren er en beskrivelse av oppdraget, eller hvordan leder ser for seg at oppdraget skal løses, og hvorfor det skal løses på en slik måte. Så kommer usikkerhetene, hva er det vi må følge med på for å oppdage eventuelle andre farer eller hendelser som fører oss til andre situasjoner enn vi hadde tenkt? Til sist beskriver Klein kalibreringen som bør finne sted (2003). Kalibreringen er nødvendig hvis noen ikke har forstått situasjonen eller oppdraget, hvis de mener det ikke er løsbart eller hvis det er ting leder ikke selv har sett eller forstått (Weick og Sutcliffe, 2015:39).

1. "The situation = Here's what I think we will face
2. The task = Here's what I think we should do
3. The intent = Here's why I think we should do that
4. The concerns = Here's what we should keep our eye on because if it changes, we are in a whole new ball game
5. Calibrate = Now talk to me. Tell me if a) you don't understand, b) can't do it or c) see something I don't"

Slike etablerte prosedyrer sikrer at leder legger til rette for å skape felles forståelse gjennom å beskrive situasjonen man står overfor, hvordan den bør løses og hvorfor. Samtidig synliggjør den muligheten for at det kan være andre omstendigheter de ikke har sett, eller som ikke har materialisert seg ennå. Sist, men ikke minst sørger den for at eventuelle tvetydigheter, misforståelser eller manglende situasjonsbevissthet på individnivå blir oppdatert (Klein, 2003; Weick og Sutcliffe, 2015).

Kollektiv sensemaking handler om dannelse av felles forståelse i en gruppe i en dynamisk setting, hvor man justerer sin forståelse av situasjonen i fellesskap (Valaker, 2007). Han påpeker videre at heller enn å se situasjonsbevissthet og sensemaking som motsetninger kan det være hensiktsmessig å vurdere situasjonsbevissthet som etablert på basis av både den individuelle fortolkningen, men også fortolkningen som skjer kollektivt mellom medlemmer (Valaker, 2007). Situasjonsbevissthet kan således betraktes som en viktig del av sensemaking (Weick og Sutcliffe, 2001; 2015). «Collective sensemaking is a conversational event where people intentionally come together for the purpose of fusing their varied perspectives and cognitive abilities to make sense of an issue or problem they are mutually facing» (Dixon, 2003).

Det er menneskets evne til å observere noe i retroperspektiv, og å finne mønstre i flyten av hendelser et individ opplever daglig, som gir hendelsene mening. Mønstrene som blir etablert er sterkt påvirket av kunnskap og tidligere erfaringer. Mennesker finner ikke disse mønstrene basert på en enkeltstående hendelse, men bruker det som en oppdatering av deres forståelse og erfaring gjennom revisjon og hvordan andre oppfatter, tolker og forstår hendelsene. Det betyr at det ikke handler om å finne det rette eller korrekte svar, men å finne svar som gir mening for individet eller gruppen som gjennomfører refleksjonen, og som gir situasjonen mening (Dixon, 2003 i Battles mfl. 2006).

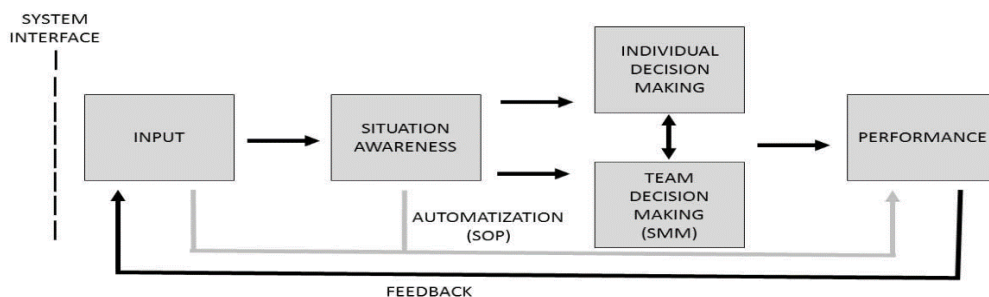
Sensemaking beskrives også som samtaler mellom medlemmer i en organisasjon om en konkret hendelse eller en utfordring rundt noe som har oppstått, som var uventet, som man ikke tidligere har erfart eller som fremstår uklart. Hensikten med samtalene er å klargjøre og gjøre det forståelig. Det som virker klargjørende er at hvert enkelt individ som deltar i samtalene bringer sin unike forståelse inn basert på egen erfaring. Samtalen eller kommunikasjonen mellom individene er mekanismen som bringer ny forståelse ved at man mottar andres erfaring og perspektiver, og klarer å simulere lignende forståelse. Denne delingen av informasjon blir til en felles forståelse som legger til rette for utviklingen av måter å håndtere utfordringen eller hendelsen for de som har deltatt i samtalene (Battles, Dixon, Borotkanics, Rabin-Fastmen, og Kaplan, 2006).

3.2.4 Beslutningstaking og beslutningsprosesser

Beslutninger blir tradisjonelt beskrevet som mentale prosesser som resulterer i et valg blant flere alternativer (Beach, 1993 i Johnsen, 2018:252). Disse valgene eller beslutningene som fattes i forlengelsen av valget man gjorde, styres av det Kahneman beskriver som system 1 og system 2 (2012). Disse to systemene styrer både vår dømmekraft og våre beslutninger. System 1, «det automatiske systemet» virker hurtig og automatisk, er ikke viljestyrt og krever liten eller ingen anstrengelse av mennesket, mens system 2 «det anstrengende systemet» tildeler oppmerksomhet mot mer krevende og anstrengende aktiviteter (Kahneman, 2012:26-27). Disse to systemene samhandler kontinuerlig, og i våken tilstand er de alltid aktive. System 1 virker automatisk og uten viljes kontroll, mens system 2 vanligvis aktiverer sin kapasitet i mindre grad. Et menneske gjennomfører utallige beslutninger i løpet av en dag, stort sett basert på system 1 sine fortløpende forslag som vurderes av system 2, og denne arbeidsfordelingen mellom de to systemene fungerer veldig bra i de fleste situasjoner (Kahneman, 2012). Der system 1 utfordres, overtar system 2 med sin analytiske tilnærming. Dette gir en mer detaljert og spesifikk bearbeiding av utfordringen som var uløselig for system 1.

Dette er en hensiktsmessig arbeidsfordeling (Kahneman, 2012). Der hvor det er behov for umiddelbar respons for overlevelse, for eksempel hvis system 1 oppfatter en truende lyd eller situasjon, tar system 1 kontroll og utfører handlinger som skal bidra til å håndtere situasjonen. Står vi derimot overfor mer komplekse situasjoner som krever at regler eller prosedyrer følges, og det skal treffes bevisste valg, tar system 2 over. System 2 kan også programmere hukommelsen til følge en regel som overstyrer den vanestyrte atferden (Kahneman, 2012:44). I lys av Kahnemans teorier fremstår det som om menneskets oppfattelse av seg selv som rasjonelle individer som fatter beslutninger basert på analyser og tenkning er sterkt overdrevet, og at det kun er i situasjoner hvor system 1 kommer til kort at system 2 overtar problemløsningen før beslutningene fattes (Kahneman, 2012).

All beslutningstaking resulterer i et endelig valg, noe som innebærer at man kan foreta gode beslutninger som resulterer i en fordelaktig situasjon eller man kan gjøre dårlige beslutninger som kan skape unødvendige problemer og i ekstreme tilfeller katastrofale scenarier (Johnsen, 2018:252).



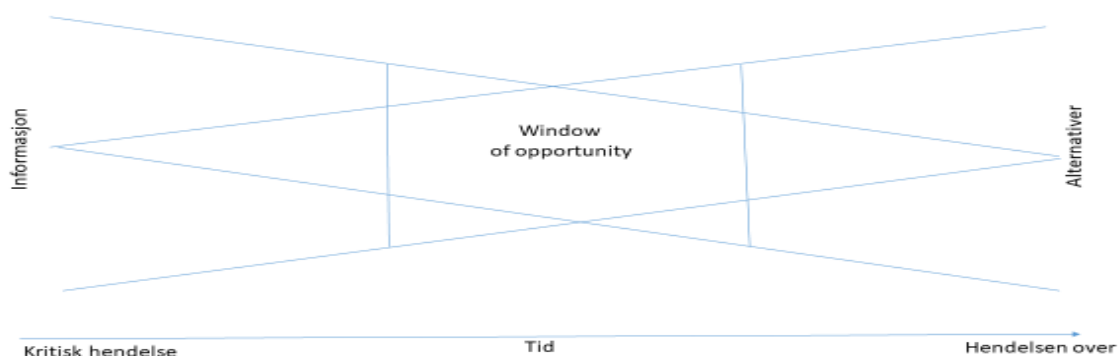
Figur 5. En modell for beslutningstaking (Johnsen mfl. 2016:252).

Kahnemans system 1 og 2 (2012) beskrives av Johnsen (2018) som intuitive og analytiske beslutningsstrategier, eller deskriptive og normative strategier. Den intuitive strategien gjenspeiler beslutninger som ofte må fattes raskt og under stort tidspress, med liten grad av vurderingene og tenkningen som kjennetegner den analytiske måten å fatte beslutninger på. Den analytiske kjennetegnes ved at man gjennomgår en prosess med vurderinger hvor flere forskjellige løsningsforslag blir produsert, og kritisk tenkning involveres før man velger et alternativ (Johnsen, 2018).

Figur 5 kan anvendes for å synliggjøre beslutninger av både intuitiv og analytisk art. Input illustrerer informasjonen som kommer inn via et filter som en telefonsamtale, over samband,

eller visuelt. Denne informasjonen persiperes og tolkes og benyttes til en projisering av hva vi kan komme til å stå overfor. Dette er situasjonsbevissthet som alltid er forut for beslutningene som fattes, som igjen utløser handling (Endsley, 1995; Johnsen, 2018). Resultatet (feedback) av beslutningen og handlingen danner ny input som oppdaterer situasjonsbevisstheten, og sløyfen er startet på ny. Automatiserte handlinger er et uttrykk for beslutninger som tas uten at man har en kognitiv bevissthet omkring dem, og henger ofte sammen med erfaring hos operatøren. Dette kan sammenlignes med det Kahneman beskriver som heuristikker (2012). Det er kunnskaper lagret i menneskets hukommelse og som uten anstrengelse trekkes frem uten at man selv nødvendigvis ønsker det eller er klar over det. Automatisering vil være til hjelp for å avlaste kognitiv belastning i informasjonsbearbeiding og beslutningstaking, men det er viktig å være klar over at automatisering gjør oss sårbare for unøyaktighet og kan resultere i uhensiktsmessige resultat (Kahneman, 2012; Johnsen, 2018). På bakgrunn av det er det viktig å tilpasse seg krav og veksle mellom automatisering når arbeidet tillater det, og mer analytiske strategier når vi må være mer nøyaktige.

Det hevdes å være tre årsaker til feilhandling i kritiske situasjoner Det er mangel på erfaring, mangel på informasjon og ufullstendig simulering (Klein, 1993; Johnsen, 2018:261). Tidskravet i operativ beslutningstaking medfører et potensial for en bestemt type beslutningsfelle – window of oppurtunity eller informasjon beslutningsfellen jfr. figur 6 (Johnsen, 2018:262). Den innebærer at ønsket om mer informasjon er i konflikt med behovet for og nødvendigheten av å foreta en beslutning (Johnsen, 2018). Tidsfaktoren blir også belyst av Kahneman (2012). Tidskritiske hendelser innebærer ofte utstrakt bruk av system 1 tenkning og intuitiv beslutningstaking som kan medføre uønskede utfall, fordi tidsperspektivet ikke tillater system 2 å bidra med et mer analytisk og veloverveid fokus i beslutningstakingen.



Figur 6. Informasjon-beslutningsfellen (Johnsen, 2018:262).

3.2.5 Recognition-primed decision making

Naturalistic Decision Making (NDM), oversatt til norsk som kritiske beslutninger i sanntid (Njå mfl. 2020), ble forsket på av Klein som en av de første (1989). NDM legger til grunn hvordan beslutninger blir fattet i sin virkelige kontekst, og hva som faktisk styrer handlingsvalgene i situasjonen man befinner seg i. De to hovedelementene, situasjonsvurdering og mentale simuleringer knyttes til beslutningstakerens erfaring og kompetanse i de omgivelsene vedkommende befinner seg i og situasjonen.

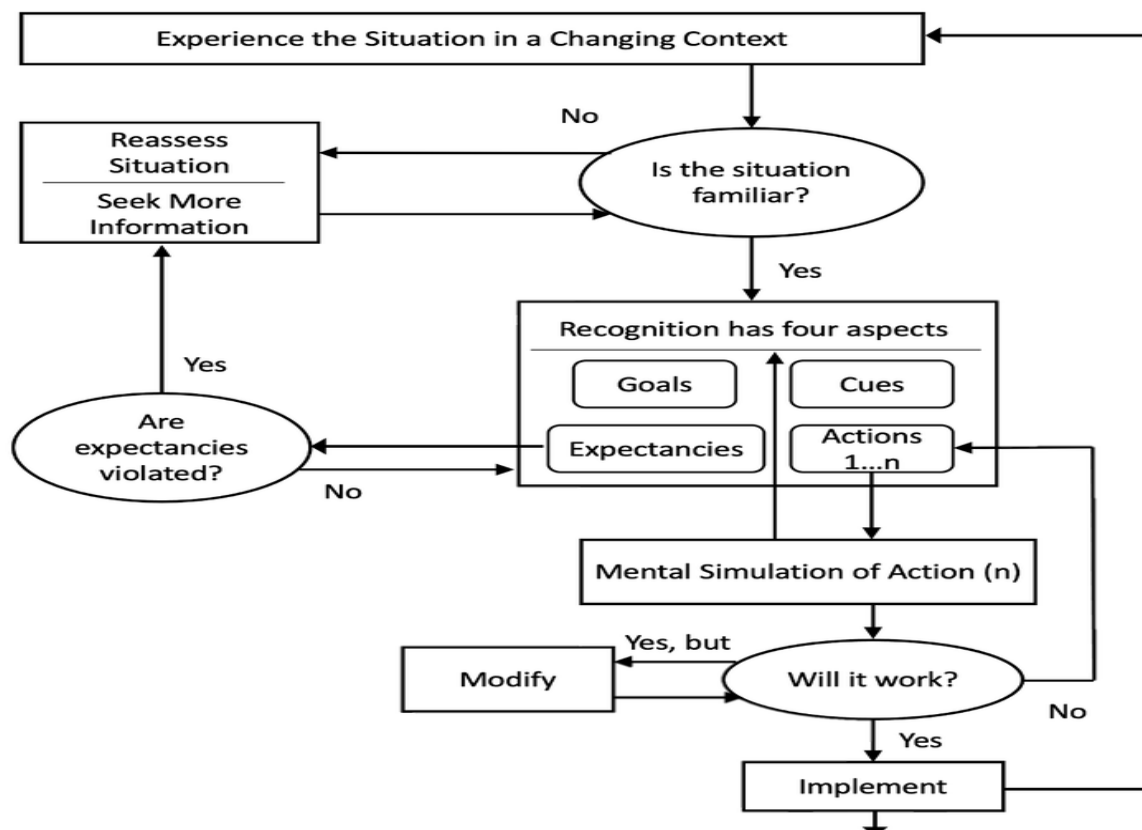
En hovedmodell innenfor NDM er gjenkjenningsmodellen, Recognition-Primed Decision making, utviklet av (Klein mfl. 1986; Klein, 1989, 1993). RPD modellen forutsetter at beslutningstakerne gjenkjenner trekk (cues) og signaler ved situasjonen, som setter dem i stand til å mentalt simulere hvordan hendelsen vil utvikle seg og hvordan den kan håndteres (Njå mfl. 2020). Hukommelsesprosesser bidrar til at operatører gjenkjenner sentrale egenskaper i situasjonen, som utløser forventninger om hvilken type situasjon vi er i ferd med å møte ved å presentere relevante beskrivelser, definering av mål og typiske handlinger. Beslutningene blir dermed basert på tidligere erfaringer som enten er dannet ved konkrete hendelser eller gjennom øving og trening (Johnsen, 2018; Johnsen og Espevik, 2019). Det understrekes at RPD modellen er mer enn denne mønstergjenkjenningen og at evnen til mental simulering er sentral i hvordan man evner å håndtere situasjonen. I situasjoner med høy grad av usikkerhet vil menneskets hjerne ha problemer med å analysere og forstå komplekse situasjoner (Boin mfl. 2017). Vi har også redusert evne til å utvikle alternative løsninger og følger standard prosedyrer i beslutningstaking under press. Klein (1989) fant at ca. 80 prosent av beslutningene bygget på prosedyrer og vanlig praksis, som beskrives av Kahneman som vanestyrt atferd, system 1 (2012).

RPD-modellen, illustrert gjennom figur 7, skiller seg fra tradisjonelle beslutningsmodeller ved at beslutningstakeren bruker en singelevaluering (Eriksen, 2017:83). Beslutningstakeren vurderer med andre ord kun en løsning av gangen. Personen velger en løsning på problemet som tilsynelatende vil løse det, vurderer videre om den er hensiktsmessig og hvilke konsekvenser som kan oppstå av valgt løsning (Eriksen, 2017). En mental simulering gjennomføres gjentatte ganger. Første gang ved diagnostiseringen når informasjonen settes sammen for å forstå situasjonen, deretter for å generere signaler som verifiserer situasjonsforståelsen og til sist simuleringen for å forutsi fremtidige situasjonsutviklinger. Erfaringen til operatøren benyttes til sammenligningen og dersom situasjonen og signaler i

informasjonen oppfattes som typisk og svarer til forventninger, kan den enkle sammenligningen benyttes for å løse hendelsen og nå målet (Eriksen, 2017).

En slik form for singelevaluering benyttes ofte i dynamisk skiftende situasjoner, under stort tidspress og stor grad av usikkerhet i forhold til hvilken situasjon vi står overfor. Dersom det ikke samsvarer blir operatøren nødt til å fylle inn informasjon ved å stille spørsmål som bidrar til å lukke usikkerheter ved situasjonen, for å kunne foreta et valg for å løse hendelsen. Hvis det er en helt ny og ukjent situasjon må operatøren gjennom en mental simulering av konsekvensene de forskjellige handlingsvalg vil utløse, før handlingen iverksettes (Eriksen, 2017; Johnsen, 2018).

RPD modellen er intuitiv og beskriver hvordan mennesker fatter beslutninger i motsetning til den mer tradisjonelle analytiske beslutningsteorien. Den analytiske legger til grunn at man vurderer og sammenligner ulike løsninger. I situasjoner med tidspress, tvetydighet i informasjon og dynamisk skiftende situasjoner er denne tilnærmingen ikke hensiktsmessig (Eriksen, 2017).



Figur 7. Recognition-primed decision making model (Klein, 1998:27)

3.2.6 Usikkerheter i de naturlige måter å fatte beslutninger.

I forbindelse med forskning på israelske militæroffiserer fant forskerne Lipshitz og Strauss (1997) fem ulike strategier, eller heuristikker for å håndtere usikkerhet (Njå mfl. 2020:198). Disse har fått samlebetegnelsen «RAWFS», hvor de forskjellige bokstavene står for **re**dukere usikkerhet, **antakelsesbasert** vurdering, **vek**te (**weight**) fordeler og ulemper ved konkurrerende løsninger, **f**øre var eller det å komme i forkjøpet, og **undertrykke (suppress)** usikkerhet (Njå mfl. 2020). Valgene av heuristikkene hadde en sammenheng med hva som var kilden til usikkerhet. Det kunne være utilstrekkelig informasjon som igjen førte til utilstrekkelig forståelse av situasjonen, eller at alternativene for løsning ikke er definerbare, men flyter over i hverandre (Lipshitz og Strauss, 1997; Njå mfl. 2020).

I en senere studie av Australske brannvesen, hvor disse strategiene ble testet ut, fant de samme forskerne at innsatslederne først og fremst benyttet reduksjonsheuristikk (Lipshitz mfl. 2007, gjengitt i Njå mfl. 2020). Reduksjonsheuristikk benyttes for å gå fra en tilstand av utilstrekkelig forståelse av situasjonen, til å forstå ved å redusere usikkerhetsmomenter, ved å samle mer informasjon for å forstå situasjonen. Erfaring kan også benyttes for å mentalt simulere situasjonen, for å forstå den bedre og derved redusere usikkerhet (Lipshitz og Strauss, 1997; Njå mfl. 2020:198).

3.3 Betydning av team

Et team er to eller flere personer som utfører selvstendige, men svært gjensidige avhengige oppgaver basert på kompetanse fordelt mellom teammedlemmene (Espevik, 2019:101). Slike team jobber i et dynamisk miljø, mot felles mål og eksisterer en begrenset periode ifølge (Stagl, Salas, Rosen, Priest, Bruke og Goodwin, 2007). Det dynamiske i situasjonen - koblet sammen med kompleksitet vil medføre at teamet vil kunne møte tvetydige situasjoner der en riktig eller åpenbar løsning ikke er tilstede (Espevik, 2019:101).

Moderne operative miljøer, som for eksempel en operasjonssentral i politiet, er preget av en historisk akselererende hastighet på endring av oppgavehåndteringen, som krever stor grad av fleksibilitet og omstillingsevne. For å mestre dette må medlemmene i team hurtig integrere, syntetisere, og dele informasjon, i tillegg til å koordinere og samarbeide (Salas, Rosen, Bruke, Nichol森 og Howse, 2007). Den økende kompleksiteten understreker betydningen av teammedlemmer som evner å koordinere og samarbeide, mot felles mål, gjennom felles forståelse av ressurser og begrensninger (Espevik, 2019:102). Med et slikt fokus på teamarbeid vil man kunne bygge opp en realistisk og opplevd tro på mestring (self efficacy), (Bandura,

1997), og minske risikoen for uhensiktsmessige stressreaksjoner som påvirker teamet (Manger og Wormnes, 2015).

For å beskrive Naturalistic Decision Making (NDM) utover nivå en som er det individuelle nivået, identifiserte (Lipshitz mfl. 2001) to spørsmål som identifiserer det andre nivået som er team:

- *What is effective team decision making?*
- *What turns a team of experts into an expert team?*

Til spørsmålet hva «teamwork» bestod av og hva som satte teamene i stand til effektiv beslutningstaking hevdet McIntyre og Salas (1995) at det skjer i prosessen der det enkelte medlem søker, utveksler og synkroniserer informasjon for å finne ut hvilken retning de skal velge for å håndtere hendelsen. De konkluderte med at teamwork er bygget opp av et fleksibelt sett med atferd som tilpasningsdyktighet, felles mentale modeller, lederskap, sirkelkommunikasjon, gjensidig monitorering av utførelse og feedback, som alle har vist seg å være bidragsytende til at team effektivt evner å fatte beslutninger (Cannon-Bowers og Salas 1998). Det andre spørsmålet de hadde stilt, rundt hvordan gjøre et team med eksperter til et ekspertteam mente de også å ha funnet svaret på. De introduserte oppgavesimulering, rolletrening, utførelse under veiledning, forelesninger, demonstrasjoner og rollespill som strategier (Cannon-Bowers mfl. 1995). Konsepter som team situasjonsbevissthet, shared problem assessment, teammind og felles mentale modeller har bidratt til økt forståelse for beslutningstaking i komplekse miljøer (Cannon-Bowers mfl. 1993; Salas mfl. 1995; Orasanu, 1997; Klein, 1998). Resultatet av tilnærmingen ble at man måtte studere team i deres naturlige setting for å forstå problemene de frontet, selve miljøet de fungerte i, og situasjonen de møtte (Orasanu, 1997; Salas mfl. 1997; Cannon-Bowers og Salas, 1998).

3.3.1 Big Five in teamwork

Det er utført mye forskning på samhandling i team, og Salas med kollegaer har basert denne forskningen på fem hovedkomponenter (Salas mfl. 2005). De kalte det – «the Big 5 in teamwork» (2005). De fem er teamledelse, gjensidig monitorering, støtteatferd, tilpasning og teamorientering. De vektla likeledes 3 støttefaktorer, som er felles mentale modeller, gjensidig tillit og sirkelkommunikasjon.

Teamlederskap – handler om et ansvar for å skape struktur og å sette retning (Espevik og Olsen, 2019 i Espevik, 2019). Den ideelle løsning er når hele teamet sammen setter mål og retning. Avansert teknologi og økt spesialisering og kompetanse gjør det nødvendig for

samtligte teammedlemmer å søke mot felles mål i teamet. Teamleder har i tillegg en rolle i dette ved å etablere en forståelse internt i teamet om deres felles mål, begrensninger i teamet og ressurser i teamet (Salas mfl. 2005). Teamledelse ivaretas ved at det etableres klare forventninger til teamets medlemmer, som igjen krever akseptable samhandlingsmønstre, for eksempel informasjonsutveksling. Det viktigste en teamleder gjør er å skape forventninger og normer for et teamklima som oppmuntrer til gjensidig monitorering, støtteatferd og tilpasningsatferd (Espevik, 2019:108).

Gjensidig monitorering - beskrives som evnen og viljen til å følge med på andres oppgaver og utførelse samtidig som man utfører sine egne oppgaver (Salas mfl. 2005). Teammedlemmer som er overlesset med oppgaver er mer sårbare for å gjøre feil (Roby og Lanzetta, 1957). Forskning har vist at de ikke evner å se at de er overlesset og dermed ikke utfører oppgavene sine (Bolin, Sadacca og Martinek, 1965; Doten, Cockrell og Sadacca, 1966). Den gjensidige monitoreringen blir derfor viktig for å avdekke situasjoner der kapasiteten er oversteget hos enkeltmedlemmer. Andre medlemmer vil da kunne korrigere, gjøre oppmerksom på eller gi tilbakemeldinger som bedrer teammedlemmenes utførelse av oppgaven. Slike tilbakemeldinger krever et åpent og tillitsfullt klima i teamet for at det ikke skal bli oppfattet som noe negativt og potensielt gi uønskede resultater, som for eksempel at et medlem føler seg overvåket eller sett i kortene i oppgaveutførelsen (Espevik, 2019).

Støtteatferd – et annet komponent i modellen til Salas mfl. (2005) er den støttende atferden som tilbys når den gjensidige monitoreringen avdekker et reelt behov for hjelp (Espevik, 2019). Felles mentale modeller i teamet styrker den gjensidige monitoreringen, fordi de former beslutningene om hvilket annet teammedlem som trer inn, når og hva slags assistanse det er behov for (Porter mfl. 2003). Det finnes flere måter å utøve denne atferden og gjerne gjennom å yte bistand til en konkret oppgave gjennom rettleiding underveis eller fullføringen av oppgaven. Dette er relevant i en av politiets operasjonssentraler som har teknologiske løsninger for å støtte oppgavehåndteringen. Dette er teamets måte å redusere muligheter for overbelastning av enkeltmedlemmer og således svekke effektiviteten i teamet (Espevik, 2019).

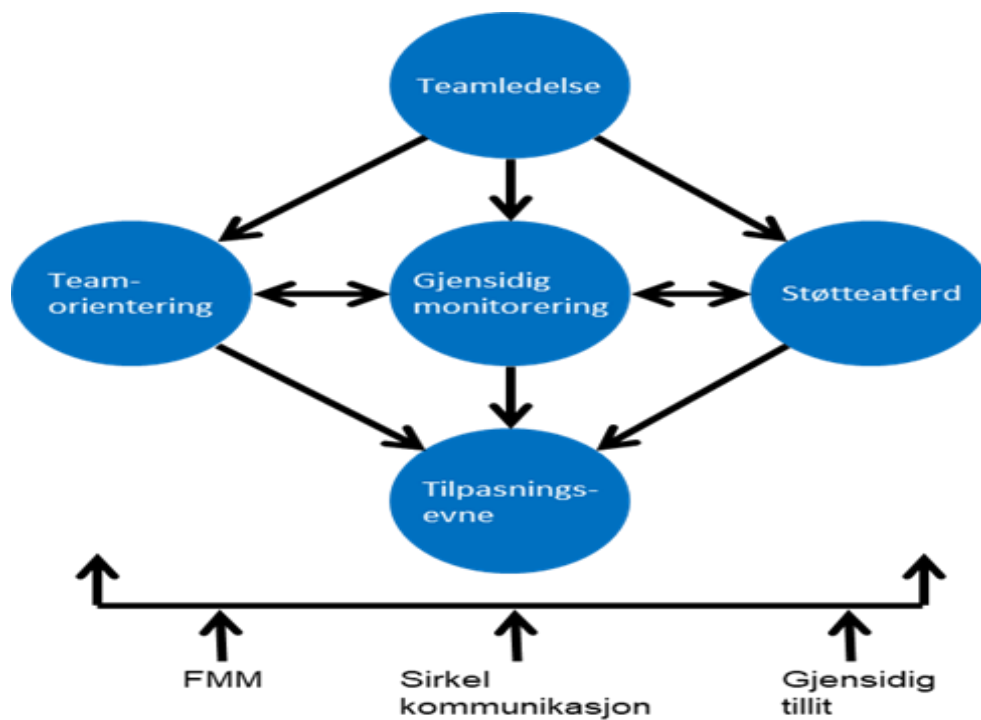
Tilpasningsdyktighet – Et velfungerende og tilpasningsdyktig team, er et team med evne til å klare å beholde et overordnet bilde av den situasjonen det står overfor. Dette er utfordrende når situasjonen endrer seg hurtig (Espevik, 2019). Tilpasningsdyktighet innebærer å være i stand til å identifisere signaler på at endringer har skjedd, tildele endringen mening og utvikle en ny plan for å håndtere den (Espevik mfl. 2011). Dette er en helt avgjørende egenskap under kritiske situasjoner, hvor situasjonen kan endre seg hurtig, uten at endringen var planlagt.

Teammedlemmer kan ha en tendens til å være låst til standardiserte prosedyrer og rutiner, og er utsatt for *cognitive blinders og perversity of intelligent design* (Boin mfl. 2017). Tilpasningsdyktige team derimot jobber kontinuerlig for å forbedre egne rutiner og oppdatere situasjonsbevisstheten i teamet (Espevik, 2019).

Teamorientering – teamorientering er ikke bare en preferanse for å jobbe med andre, men også en tendens til å forbedre individuelle prestasjoner gjennom samordning, evaluering og utnyttelse av innspill fra hverandre (Driskell og Salas, 1992 gjengitt i Espevik 2019:111). I samme forskning fant de at personer som er sterke på teamorientering oftere vurderte innspill fra andre i sine beslutninger (Driskell og Salas, 1992). Teamorientering er således knyttet til bedre prestasjoner gjennom samarbeid, engasjement og koordinering (Espevik, 2019) og kan ses på som en evne til å sette teamets mål foran egne mål i oppgavehåndteringen.

Alle disse egenskapene blir beskrevet som avhengige av hverandre, jf. figur 8. For eksempel er det nødvendig for teammedlemmenes å gjensidig monitorere hverandre for å kunne tilby støtteatferd når et medlem trenger det, eller ha tilpasningsdyktighet når situasjonen endrer seg dynamisk, slik tilfelle vil være i en operasjonssentral. De fem komponentene i teamarbeid er helt sentrale elementer for å skape team som forbereder seg til, og evner å mestre situasjoner med uforutsette, uventede og stressende utfordringer (Espevik, 2019).

I tillegg til at disse fem teamarbeid komponentene er tilstede i teamet, må riktig informasjon bli fordelt i teamet. Samtlige teammedlemmer må ha en klar og felles forståelse av den enkeltes rolle i teamets helhet, ressursene som er tilgjengelige, sannsynlige scenarioer og den enkeltes kompetanse. Dette samlet Salas mfl. (2005) i begrepene – **felles mentale modeller**. De fremhevet også betydningen av **gjensidig tillit** og **closed loop communication**, oversatt til norsk som **sirkelkommunikasjon** (Espevik, 2019).



Figur 8. «Big 5 in teamwork» (Salas mfl. 2005).

3.3.2 Felles mentale modeller

Mentale modeller er sentrale innenfor kognitiv psykologi for å beskrive hvordan mennesker samhandler og mestrer virkeligheten, og derfor viktig for situasjonsforståelse og kommunikasjon (Espevik, 2019). En mental modell beskrives som en mekanisme som mennesker bruker for å lage beskrivelser av et system, formålet med utformingen og forklaringer av ulike tilstander i systemet og hvordan de vil utvikle seg (Rouse og Morris, 1986; Espevik, 2013; Espevik, 2019:103).

En mental modell kan noe forenklet beskrives som en tenkt presentasjon av verden (Eriksen, 2017). Den mentale modellen forandrer seg over tid og fra en situasjon til den neste. Informasjonen i en mental modell kan også manipuleres til å simulere andre mentale modeller eller simulere fremtidige tilstander (Eriksen, 2017).

Mentale modeller er produkter av menneskers kunnskapsstruktur (Lipshitz og Shaul, 1997). Så to ulike beslutningstakere med forskjellige kunnskapsstrukturer kan konstruere ulike modeller basert på sine individuelle kunnskapsstrukturer. Dette kan medføre utfordringer i teamarbeid, og det er derfor hensiktsmessig å forsøke å gjøre de individuelle mentale modellene til felles mentale modeller slik at de deles av medlemmene i teamet (Eriksen, 2017).

Teammedlemmer som evner å skape gode mentale modeller vil raskt tilpasse seg situasjonen og en god situasjonsforståelse (Espevik, 2019:104). De beste teamene vil være de som evner å hente ut, og nyttiggjøre seg av, de forskjellige teammedlemmenes perspektiver og kognitive

evner. Dette vil øke muligheten for å forstå og avdekke om viktige endringer har funnet sted. Dette kan sammenlignes med nivå 1 i Endsleys modell av situasjonsbevissthet, som omhandler oppfattelsen av de kritiske signalene i situasjonen (Endsley, 1995; Endsley og Garland, 2000). Tegn på at teamet ditt innehar gode felles mentale modeller vil være når et teammedlem oppdager forandringer som utløser annen atferd hos andre teammedlemmer og evner å tilpasse egne oppgaver som følge av dette (Espevik, 2019).

Felles mentale modeller setter medlemmene i teamet i stand til å forstå systemet på flere forskjellige nivåer (Cannon-Bowers mfl. 1993, Salas mfl. 2005) foreslår 4 forskjellige typer felles mentale modeller (gjengitt i Espevik, 2019:105):

1. «Felles forståelse av og kunnskap om teknologi og utstyr, herunder operasjonsprosedyrer, begrensinger og sannsynlige feil.
2. Oppgaven som skal løses og hvordan. Dette inkluderer prosedyrer, scenarioer, strategier, tidspress de utsettes for og usikkerhetsperspektiver
3. Forståelse for egen og andres roller i samhandlingen som skal finne sted i teamet. Slik vil de vil kunne monitorere og støtte med riktig atferd eller informasjon.
4. Teammedlemmene må kjenne de kunnskaper, ferdigheter, evner som finnes i teamet. Dette gjøres for å justere egen atferd i forhold til teamet».

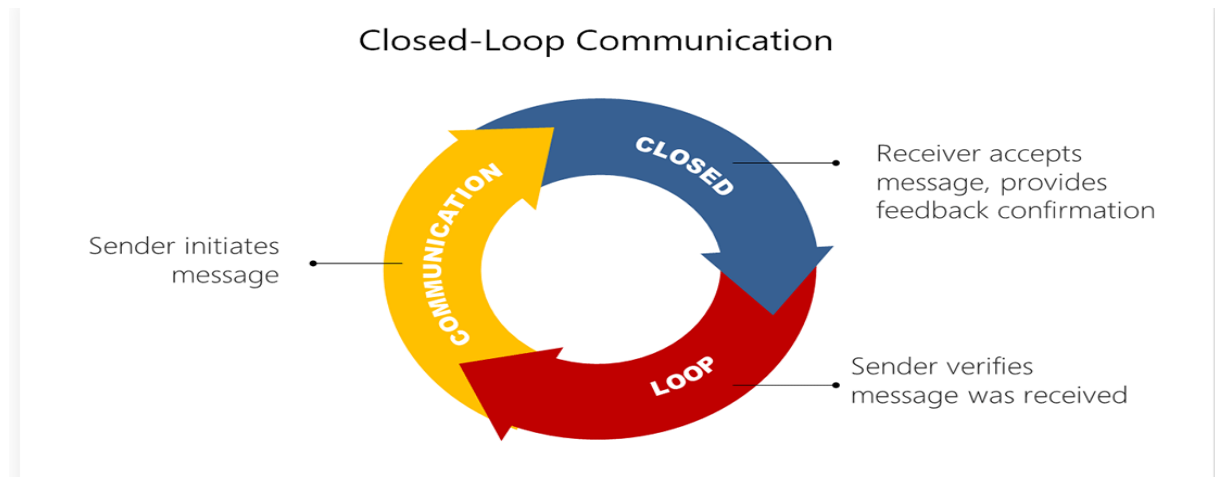
3.3.3 Gjensidig tillit

Gjensidig tillit innebærer å gjøre seg sårbar for konsekvensene av andres beslutninger og handlinger, og en forventning til at det er gode intensjonene som ligger bak handlingen og beslutningene som fattes (Espevik, 2019). Gjensidig tillit i teamet er nødvendig for deling av informasjon, erkjennelse av at man kan feile, og aksept for å bli korrigert. Indikasjoner på en slik gjensidig tillit vil medføre at teammedlemmer fritt deler informasjon, korrigerer hverandre og innrømmer om de vurderte feil (Espevik, 2019). Hvis teammedlemmer ikke opplever å bli hørt eller at deres meninger ikke blir sett på som verdifulle kan dette påvirke deres vilje og evne til å bidra med informasjon (Bandow, 2001). Det må etableres en kultur i teamet som bidrar til at det er trygt å bli monitorert og motta støtte, og at det ikke misoppfattes som om teammedlemmene følger med på feil som blir gjort av andre (Simons og Peterson, 2000).

3.3.4 Modeller for kommunikasjon

Sirkelkommunikasjon, figur 9, består av avsender som formidler et budskap, mottaker bekrefter å ha mottatt budskapet, tolker og forstår, og avsender følger opp med å forsikre seg om at budskapet ble forstått slik det var ment (McIntyre og Salas, 1995). Det kalles bekreftende kommunikasjon og bidrar til å sikre at alle teammedlemmene har lik forståelse av situasjonen,

og følger en felles plan mot et felles mål (Orasanu, 1990, 1994). Team som har trent på, og er gode på sirkelkommunikasjon, utførte sine oppgaver lettere enn de som ikke hadde trent sine evner til kommunikasjon (Seigel and Federman, 1973). Kommunikasjon kan beskrives som det som bringer de ulike teamprosessene sammen og kan ses på som informasjonsoverføring (Eriksen, 2017).



Figur 9. Closed loop communication (Slidemodel.com.2021).

Sirkelkommunikasjon understrekes som betydningsfull (Salas mfl. 2005). Team med godt utviklede felles mentale modeller møter ukjente og uoversiktlige situasjoner med mye sirkelkommunikasjon (Espevik, Johnsen og Eid, 2011). Når den nye informasjonen er inkludert i teamets felles mentale modeller reduserte de sin bruk av sirkelkommunikasjon, og gikk tilbake til innøvd kommunikasjon eller det som er vanlig praksis for kommunikasjon i arbeidsmiljøet. Dette viser at teamet må klare å iverksette sirkelkommunikasjon når de står overfor ukjente situasjoner hvor de mentale modellene må oppdateres med ny informasjon, for å kunne tilpasse seg endringen i situasjonen.

En mer tradisjonell modell for kommunikasjon er den klassiske lineære forklaring på kommunikasjon, figur 10, (Berlo, 1960, gjengitt i Engen mfl. 2016:216). Den består av en avsender – melding – kanal – mottaker. Modellen indikerer kodingen som utføres av avsenderen av meldingen og dekodingen som foregår hos mottaker av meldingen (Engen mfl. 2016). Det er mange faktorer som påvirker kodingen, avsenders kommunikasjonsferdigheter, holdninger til budskap og mottaker, kunnskapen i budskapet, det sosiale systemet kommunikasjonen finner sted i og kulturen. Koding er en aktivitet for å formulere en melding hvor avsenders evne til kommunikasjon er like viktig som forståelsen av mottakers evne til dekoding (Engen mfl. 2016). Dekodingen finner sted hos mottaker av meldingen som i utgangspunktet er avhengig

av de samme kommunikasjonsferdigheter som avsender samt en felles forståelse for det som kommuniseres. Denne modellen kan oppfattes som om kommunikasjon er en enveisprosess, men den krever at sender og mottaker er på samme nivå og har en felles forståelse for effektiv kommunikasjon. Kommunikasjon er med andre ord en toveisprosess (Sellnow og Seeger, 2013).



Figur 10. Kommunikasjonsmodell (Berlo 1960).

3.4 Oppsummering teori.

Valgt teori i denne studien omhandler menneskers evne til å oppfatte og tolke signaler som hjelper dem å forutsi hva som kan skje i nærmeste fremtid. Ofte er informasjonen begrenset, uforståelig eller vanskelig å tyde, noe som krever kommunikasjon og samtaler med andre for å trekke veksler på alle de involverte erfaring og kognitive evner. Dette er nødvendig for å skape en felles forståelse av situasjonen som grunnlag for beslutninger, individuelle og i team. Team som opererer i krevende miljøer, ofte med et stort arbeids- og tidspress, er avhengig av teamegenskaper som tillater gjensidig monitorering for i neste øyeblikk å yte støtteatferd, for å tilpasse seg dynamisk skiftende situasjoner. Teamene er avhengige av at tillit mellom medlemmene er etablert, sammen med sirkelkommunikasjon og godt utviklede felles mentale modeller. Disse funksjonene i teamet bidrar til effektivitet i å etablere den felles forståelsen for situasjonen, som blir førende for oppgaveutførelsen for eksempel i en operasjonssentral, og ressursene som blir bedt om å håndtere hendelsen. Oppdraget skal kodes og kommuniseres på en måte egnet for felles forståelse enten det er interne ressurser i politiet eller om det også inkluderer nød- og beredskapsstater eller andre.

4. Metode

I metodekapittelet har jeg beskrevet valg av design, forskningsstrategi og metoder for datainnsamling for å besvare problemstilling og forskningsspørsmål. Mer presist så argumenterer jeg for de sentrale valg jeg har gjort i prosjektet, for hvordan jeg har gått frem for å samle data, hvilke typer data som er innhentet, samt hvordan jeg har analysert data. Jeg argumenterer videre for hva jeg har gjort for å øke påliteligheten til datainnsamlingen, samt gyldigheten av mine data. Avslutningsvis kommer jeg med en kritisk refleksjon rundt styrker og svakheter ved metodene jeg har benyttet.

Jeg har i denne studien valgt å bruke en kvalitativ metode som forskningsmetode. Dette gjorde jeg fordi det har satt meg i stand til å forstå hvilke kognitive prosesser som gjennomføres på individuelt og i teamnivå i en operasjonssentral, i en søken etter en felles forståelse av situasjoner. Teorier og faglige metoder er det verktøyet man bruker for å undersøke innsamlet materiale (empiri) og drøfte funnene med. Metode kan beskrives som veien til målet og man skiller ofte mellom undersøkelsesmetode og faglige metoder (Rienecker og Jørgensen, 2013).

4.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign skal beskrive alle valg som tas i arbeidet, og en begrunnelse for disse valgene (Blaikie og Priest, 2019). Forskningens formål bør beskrives, og definere hvilke forskningsspørsmål som skal brukes, som skaper retningen for selve studien, og hva man gjennom den søker å besvare.

Min valgte fremgangsmåte ble en eksplorativ og utforskende fremgangsmåte (Ghauri og Grønhaug, 2010). Den eksplorative fremgangsmåten egner seg godt til studier hvor det er mangelfull kunnskap om et fenomen, eller det er dårlig forstått. Felles situasjonsbevissthet, felles situasjonsforståelse og felles mentale modeller har i de seneste årene blitt begreper som benyttes i operasjonssentraler og blant innsatspersonell i politiet, uten at noen har beskrevet hva begrepene innebærer. For å forsøke å finne ut av hva man la i begrepene, og hvorvidt man oppnådde noe ved å benytte de, ble følgende problemstilling utviklet og tre forskningsspørsmål ble utformet:

«I hvilken grad evner operasjonssentralen å skape felles forståelse av situasjonen og kommunisere denne til taktisk nivå?»

1. *Hvordan vurderer operasjonsleder/operasjonssentralen «kritisk informasjon»?*

2. *Hvilke prosesser/arbeidsmetodikk i operasjonssentralen påvirker sensemakingprosessen som skal lede til en felles situasjonsforståelse som grunnlag for beslutninger?*

3. *Hvordan formes og kommuniseres budskapet fra operasjonelt nivå til taktisk nivå slik at det skapes en felles mental modell for å løse oppdraget?*

En slik fremgangsmåte krever en toveis kommunikasjon med intervjuobjekter for å sikre at vi hadde samme forståelse av hva spørsmålene i intervjuguiden var ment til å skulle svare ut. Utfordringen med utarbeidelsen av spørsmålene og gjennomføringen av datainnsamlingen er at jeg som tidligere operasjonsleder og ansvarlig for utdanningen av operasjonsledere har mye kunnskap om den overordnede aktiviteten i operasjonssentraler. Det var derfor spesielt viktig for meg at mine informanter selv fikk snakke fritt om felles situasjonsbevissthet, felles situasjonsforståelse og felles mentale modeller, områder hvor jeg selv har mindre kunnskap om prosessene som finner sted. Min veileder ved UiS utfordret meg i formuleringen av spørsmålene, som sikret svar som var informantenes betraktninger og selvstendige forståelse av spørsmålene de ble gitt. Spørsmålene ble stilt på en måte som åpnet opp for kritisk refleksjon hos informantene og som la til rette for svar som åpnet opp for ny kunnskap, fremfor at jeg stilte spørsmålene som ledet informantene inn i min egen tankegang. Spørsmålene ble derfor søkt utformet på en måte som fremskaffet kunnskap og forståelse av funksjonen som operasjonsleder, og arbeidsoppgavene som følger med. Videre ble spørsmålene stilt for å få en forståelse for hva kritisk informasjon er, hvordan denne kritiske informasjonen bearbeides individuelt og i et team for å skaffe et beslutningsgrunnlag, som iverksetter en respons på taktisk nivå i politiet og hvordan dette kommuniseres til dem.

4.2 **Forskningsstrategi**

Forskningsstrategi beskrives som logikken man anvender for å kunne svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene som er utviklet i oppgaven (Blaikie og Priest, 2019). Valg og bruk av forskningsstrategi for å besvare forskningsspørsmålene, vil igjen ha stor innflytelse på valg knyttet til datakilder, datautvalg, datainnsamling, datareduksjon og analyse. Uten en slik plan svekkes mulighetene for et vellykket resultat (Blaikie og Priest, 2019).

Det beskrives fire ulike forskningsstrategier: induktiv, deduktiv, retroduktiv og abduktiv (Blaikie, 2007; Blaikie og Priest, 2019). Forskerne kan velge å anvende en eller flere av disse strategiene, men valget må henge sammen med problemstillingen og forskningsspørsmål som oppgaven skal svare ut (Blaikie og Priest, 2019).

Induktiv strategi betyr at forskeren utvikler ny kunnskap på et område hvor det finnes lite kunnskap allerede, gjennom å studere og analysere data. Den **deduktive** strategien innebærer at forskeren benytter allerede eksisterende teorier til å analysere det innsamlede datamaterialet

(empiri). Den **retroductive** forskningsstrategien fokuserer på oppdagelse av underliggende mekanismer og kontekster, som kan forklare regelmessige observasjoner. En slik strategi vil benytte fantasi og kreativitet for å bevege seg fra data til en forklaring (Blaikie, 2010). En **abduktiv** strategi veksler mellom teori og empiri og ingen av strategiene har forrang (Jacobsen, 2015). Abduktiv forskningsstrategi er en måte å gi mening og forklaring til sosiale prosesser, ved å forske på aktørers forklaringer, meninger og tolkninger (Blaikie og Priest, 2019).

I denne studien benyttet jeg meg av en abduktiv strategi. Jeg benyttet meg av forskningsbaserte teorier om kognitive prosesser som situasjonsbevissthet, sensemaking og beslutningstaking ved utformingen av forskningsspørsmålene og intervjuguiden. Dette gjorde jeg for å analysere og forstå, hvorfor og hvordan de individuelt og i team, jobber med grunnlaget for felles situasjonsforståelse, som grunnlag for beslutningstakingen som skal finne sted. I neste omgang forsøkte jeg gjennom informantene å forstå hva som foregår og hvordan dette foregår i miljøet på operasjonssentralen gjennom deres meninger og tolkninger. Jeg ønsket med det å komme frem til en forståelse som kan overføres til andre operasjonssentraler eller lignende miljøer som utfører lignende oppgaver.

Kognitive spørsmål dreier seg om faktiske forhold, og evaluative spørsmål refererer til verdier og vurderinger (Grønmo, 2016:172). Spørsmålene som ble stilt til informantene handlet om beskrivelser av selve metodikken de benytter i operasjonssentralen for å detektere kritisk informasjon, forståelsen og hvordan denne ble prosessert og bearbeidet i operasjonssentralen før den ble kommunisert til taktisk nivå. Det ble også stillet spørsmål ved tenkte situasjoner, for å skape kontekstuelle problemstillinger som beskrives som spesielt vanskelige (Grønmo, 2016). Dette medførte at informantene i denne situasjonen måtte basere sine vurderinger på «tenkte situasjoner eller scenarioer».

4.3 Dokumentdata

Dokumentanalyse omtales gjerne som en type kvalitativ innholdsanalyse der forskeren samler inn data som analyseres for å få frem viktige sammenhenger og relevant informasjon (Grønmo, 2004; 2016). I dette tilfellet dokumenter som omhandler operasjonssentralen som funksjon i politiets organisering for oppgavehåndtering.

Jeg gjennomførte dokumentstudier for å finne direktiver og instruksjoner for operasjonssentraler, herunder hvordan informasjon mottas, behandles og kommuniseres internt, og hvordan situasjonsforståelse og beslutningsstøtte skal etableres for beslutninger og kommunikasjon utad.

Operasjonssentralene i politiet gjennomgikk en stor endring i forbindelse med nærpolitireformen (Meld. St. 29 (2019–2020) Politimeldingen – et politi for fremtiden).

Et styringsdokument for prosjekt – nye – politidistrikter PNP, kalt *rammer og retningslinjer for etablering av nye politidistrikter*, beskrev oppgaver tillagt de 3 nivåene i en operasjonssentral som er operasjonsleder, oppdragsleder og operatør (POD, 2016). Det ble med andre ord beskrevet et nytt hierarkisk nivå i oppdragslederfunksjonen, selv om mange også tidligere hadde operert med det man kalte operasjonsleder 2, som en slags arbeidsformann som styrte operatørene.

De teknologiske løsningene i operasjonssentralen kalt styringssystemer har alle sine instruksjoner som i stor grad beskriver bruk. Sambandsreglement for tale over samband og telefoni ICCS, Tellus⁹ for kartsystemet og PO med forholdets art, prioriteringskoder og matrise, og po-plan som er et sett med tiltakskort ofte brukt som en huskeliste for hvilke tiltak som bør iverksettes.

4.4 Intervjuer og valg av informanter

Ledere av operasjonssentralene i to politidistrikt i Norge ble på forhånd kontaktet og samtykket i at jeg kunne intervju 4 og 6 av deres operasjonsledere. Jeg kontaktet ti operasjonsledere pr. email og spurte om de ønsket å bidra som intervjuobjekter til denne oppgaven. Jeg fikk positivt svar fra samtlige 10. Gjennomføringen av intervjuene kan beskrives som en aktiv og samtalebasert informantintervjuing.

Det kvalitative forskningsintervjuet karakteriseres som en samtale med en struktur og et formål, og egner seg når vi ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer (Kvale og Brinkmann, 2009 gjengitt i Johannessen, Tuft og Christoffersen, 2016). Intervjustrukturen er ofte knyttet til rollefordelingen mellom intervjuer og informant ved at intervjuer stiller spørsmål og følger opp svar fra informanten (Johannessen mfl. 2016).

Jeg gjennomførte intervjuer for å finne data om hvordan de kognitive prosessene som tolker og bearbeider, velger, beslutter og handler blir beskrevet av informantene som utfører dette hver dag. Hva legger de i begrepene og hva styrer deres valg? Tabell 3 nedenfor viser informantene som alle er erfarne tjenestepersoner i politiet i en rolle som er krevende og ansvarsfull. De skal

⁹ Kartklienten i operasjonssentralen som visualiserer geografiske data og som danner underlaget for informasjonen som deles i applikasjonen MAP- mobil arbeidsflate for patruljen (PBS III 2021).

lede mennesker i gjennom hendelser og koordinere for en best mulig innsats og ressursutnyttelse, innenfor lover og retningslinjer for hvordan tjenesten skal utføres.

Informant	Stilling/funksjon, erfaring i politiet, erfaring utenfor politiet
1	Operasjonsleder, annen politioperativ erfaring, etterforskning og beredskap. Erfaring fra privat sektor. Etter og videreutdanning operasjonsledelse på Politihøgskolen og lokal opplæring
2	Operasjonsleder, annen politioperativ erfaring, etter og videreutdanning operasjonsledelse på Politihøgskolen, pedagogikk og beredskapsutdanning annen Høgskole
3	Operasjonsleder, annen politioperativ erfaring blant annet operatør, hundetjeneste. Erfaring fra Forsvaret. Etter og videreutdanning ledelse internt i Forsvaret
4	Operasjonsleder, annen politioperativ erfaring, operatørføring, etter og videreutdanning operasjonsledelse på Politihøgskolen
5	Operasjonsleder, annen politioperativ erfaring, erfaring fra privat sektor, etter og videreutdanning operasjonsledelse på Politihøgskolen og beredskap annen Høgskole.
6	Operasjonsleder, annen politioperativ erfaring, blant annet hundetjenesten, etter og videreutdanning ledelse, operasjonsledelse ved Politihøgskolen, beredskapsutdanning annen Høgskole
7	Operasjonsleder, annen politioperativ erfaring, intern kursing og opplæring i politiet
8	Operasjonsleder, erfaring som innsatsleder, utrykningsenheten UEH, etterforskning. Etter og videreutdanning innsatsledelse og operasjonsledelse ved Politihøgskolen.
9	Operasjonsleder, operatørarbeid og annen politioperativ erfaring, etterforskning. Etter og videreutdanning beredskap og kriseledelse masternivå.
10	Operasjonsleder, erfaring som innsatsleder, utrykningsenheten. Erfaring fra Forsvaret. Etter og videreutdanning innen ledelse, operasjonsledelse, innsatsledelse og instruktør virksomhet

Tabell 3. Anonymisert oversikt over informanter.

4.4.1 Gjennomføring av intervju

Jeg valgte semi-strukturerte intervjuer i min undersøkelse. Intervjuformen fungerer som en samtale hvor det kan stilles tilleggsspørsmål utover den allerede eksisterende intervjuguiden (Andersen 2006). Intervjuguiden med samtlige spørsmål ble fulgt under hvert intervju, og jeg oppdaget at spørsmålene overlappet hverandre og at enkelte konkretiseringer og tilleggsspørsmål var nødvendige.

Intervjuene ble gjennomført på Teams. Hovedsakelig på grunn av korona pandemiens utfordringer, og for å unngå kontakt utenfra inn i et sårbart miljø. Operasjonssentralene har begrenset adgang på ressurser til å løse oppgavene som operasjonsledere. Informantene fikk gjennom sin leder orientering om spørsmålene og intervjuguiden, som hadde fått det til gjennomlesing for å vurdere tidsbruk, men også for å avklare med informanten om de ønsket å bidra i studien. De var således kjent med problemstillingen og spørsmålene i intervjuguiden for studien på forhånd. Selv om det er en fordel for intervjuer at man møtes ansikt til ansikt, påvirket den digitale løsningen ikke intervjuene negativt på noe vis. Teamsplattformen fungerte uten tekniske feil gjennom samtlige av de.

Informantene hadde begrenset med anledning tidsmessig til å forberede seg eller lese i gjennom dokumentasjon på forhånd. Dette har sammenheng med funksjonen og manglende mulighet til å trekke seg tilbake for å forberede seg. Det ble derfor anvendt noe tid underveis til å forklare modeller som Endsley (1995) sin modell for situasjonsbevissthet, teorier rundt sensemaking og Klein (1993) sin modell for sensemaking slik den er beskrevet av (Weick og Sutcliffe, 2015).

Intervjuene hadde en varighet på rundt 1 – 1,5 timer for samtlige intervjuobjekter, alt avhengig av hvor mange avklarende spørsmål som måtte stilles og besvares. Dette er i tråd med anbefalt lengde på intervjuer (Jacobsen, 2015). Jeg tok notater av hva som ble sagt, og stilte utdypende spørsmål for å sikre at vi hadde forstått hverandre, både som en underveis avklaring, men også gjennom den avsluttende oppsummeringen.

Intervjuene som ble tatt opp, ble i sin helhet transkribert. Kun en av informantene ønsket intervjuet tilsendt. Vedkommende hadde ingen kommentarer til transkriberingen. I arbeidet med transkriberingen lyttet jeg gjentatte ganger til intervjuopptaket for å sikre at ingenting av det jeg beskrev i empirikapitlet ble tatt ut av sin kontekst. Dette er viktig for å søke en best mulig objektiv oversetting fra skriftlig til muntlig form, noe som kan være vanskelig (Kvale og Brinkmann, 2015). Ni av informantene gav også tidlig tilbakemelding om at de ikke ønsket å lese igjennom sitt transkriberte intervju i ettertid, det ble derfor lagt opp til en oppsummering av svar fra min side i etterkant av intervjuene, noe intervjuguiden synliggjør. Oppsummeringen av svarene ble bekreftet fra informantene, noe som synliggjorde at vi hadde forstått hverandre i gjennom intervjuet.

Etter å ha intervjuet 10 informanter begynte det å forme seg en likhet i de fleste av svarene som ble gitt fra informantene. Dette tyder på at en form for metning eller «saturation» var oppnådd (Glaser og Strauss, 1967).

Spørsmål og intervjuguiden presenteres i vedlegg 1. Intervjuguide.

4.5 Datareduksjon og analyse

Kvalitative data bør analyseres og tolkes av den som innhenter den. Dette fordi teorier, hypoteser og forskerens forforståelse er viktige utgangspunkt for dataanalysen. Kvalitative data taler ikke for seg selv, de må tolkes (Silvermann, 2006).

I denne studien delte jeg inn spørsmålene som skulle svare ut problemstillingen i 3 grupper hvor hver av gruppene inneholdt hvem, hva, hvor, hvilke, hvorfor og hvordan spørsmål til hvert av de tre forskningsspørsmålene i den rekkefølgen de ble beskrevet, som er naturlig for å svare ut problemstillingen. Slike spørsmål bidrar til klare og konsise data som er anvendelige i analyse kvalitativ forskning (Blaikie og Priest, 2019).

Selve analysen betyr å dele opp i biter eller elementer (Kvale og Brinkmann, 2015). Jeg valgte å dele svarene inn i samme grupper som spørsmålene ble stilt. Dette fordi del en, som er beskrivelsen av arbeidsoppgavene og hva de vektlegger i funksjonen sin er beskrivende for faget operasjonsledelse i politiet. Deretter samlet jeg svarene rundt de kognitive prosessene situasjonsbevissthet, herunder deteksjon av kritisk informasjon og sensemakingprosesser i operasjonssentralen. Det siste som omhandler å kommunisere et budskap til taktisk nivå (innsatspersonellet), ble behandlet på samme vis. Det var allikevel nødvendig å sammenligne med svar gitt tidligere i intervjuet fordi svarende var overlappende, dog i en begrenset grad. Et eksempel er svar gitt tidlig i intervjuet som fremhevet nødvendigheten i kommunikasjon med innsatsledere i politiet. I intervjuguiden kom disse spørsmålene rundt kommunikasjon med taktisk nivå i siste del av intervjuguiden. Det var derfor nødvendig å skjule til beskrivelser gitt av informantene tidlig i intervjuet som beskrev deres rolle som operasjonsledere og nødvendigheten av kommunikasjonen med innsatsledere i utøvelsen av operasjonsledelse.

Det forskeren undersøker betraktes som sammensatt av enkelte bestanddeler, og målet er å avdekke et budskap eller en mening, og å finne et mønster i det innsamlede data materialet (Johannessen mfl. 2016). Å tolke betyr å sette noe inn i en større ramme eller sammenheng. Tolkningen innebærer å se på konsekvenser analyse og konklusjon har på det forskeren undersøker, og få tak i en mening som ikke ligger oppe i dagen. Når dataene er tolket ser man på funnene opp mot relevant teori, og forsøker å forstå og forklare funnene fra analysen. Dette kan gi anbefalinger til en eventuell oppdragsgiver eller til videre forskning (Johannessen mfl. 2016). Som i denne studien blant annet vil være endringer i opplæringen for unge operatører med mangelfull erfaring, kapittel 7.1.

4.6 Validitet og reliabilitet

4.6.1 Validitet

Validitet innebærer at en studie faktisk har undersøkt det den var ment å undersøke (Kvale og Brinkmann, 2015). Forskeren må stille de rette spørsmål og søke riktige og sanne svar (Kvale og Brinkmann, 2015). Videre må konklusjonene som trekkes i studien ha sammenheng med informasjonen som er innhentet, informantene skal kunne gjenkjenne funn (Jacobsen 2015). Informantene i denne studien vil kjenne igjen sine egne utsagn, noe oppsummeringen etter hvert intervju indikerte. Dette styrker validitet.

Troverdighet eller *intern validitet* dreier seg også om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn reflekterer formålet med studien og representerer virkelighet (Johannessen mfl. 2019). En strategi jeg valgte var å oppsummere svarene informantene hadde gitt på slutten av hvert intervju. Informantene kjente seg alle sammen igjen i oppsummeringen og bekreftet at jeg hadde forstått dem rett. Informanten som ønsket det transkriberte intervjuet tilsendt i tillegg til oppsummeringen, ble anmodet av forsker om å gi tilbakemelding dersom informanten oppdaget feilsiteringer eller misforståelser i dokumentet. Jeg mottok ikke noen slik tilbakemelding. Den interne validiteten styrkes ved at resultatene tilbakeføres informantene for bekreftelse, som gjort i denne studien (Johannessen mfl. 2019).

Det er ytterligere to teknikker som øker sannsynligheten for at forskningen frembringer troverdige resultater som er vedvarende observasjon og triangulering. Vedvarende observasjon innebærer å investere nok tid til å bli kjent med feltet man studerer, for å skille mellom relevant og ikke relevant informasjon, for å skape tillit hos informantene (Lincoln og Guba, 1985). Metodetriangulering innebærer at forskeren benytter ulike metoder, for eksempel observasjon og intervju (Johannessen mfl. 2019).

Observasjonsgrunnet bygger på min egen erfaring som innsatsleder og operasjonsleder i politiet gjennom flere år. I tillegg har jeg de siste åtte år vært faglærer for emnene funksjonsrettet ledelse for operasjonsledere og oppdragsledere og funksjonsrettet ledelse for innsatsledere ved Politihøgskolen. Jeg har også evaluert og veiledet i operasjonssentraler i forbindelse med stabstrening og store øvelser som Nordlys (tidligere Tyr), og Gemini som er en samhandlingsøvelse med Forsvaret. Med denne bakgrunnen, erfaringen og nærheten til temaet jeg skulle forske på valgte jeg ut et avgrenset miljø og en avgrenset del av den store oppgaven operasjonsledelse og ledelse av personell i en operasjonssentral er. Jeg har i dette tilfelle en stor grad av forkunnskap til styringssystemene og instruksverket, og hvordan det

påvirker informantene i utøvelsen av funksjonen. Denne forkunnskapen tillater meg i denne oppgaven å løfte frem svarene fra informantene i lys av valgt teori.

Våren 2021 avsluttet to kull med operasjonsledere og innsatsledere sin utdanning ved Politihøgskolen. Mitt mål var å observere under øvelser hvordan operasjonsledere og innsatsledere i samhandling evnet å benytte allerede etablerte felles mentale modeller basert på deres erfaring fra temaene de ble øvd i. Temaene var gisselsituasjon i fengsel, drukkingsulykker, pågående livstruende vold – PLIVO, snøskred med flere. Målet var også å observere om de benyttet de allerede etablerte felles mentale modellene til å raskere oppnå en felles forståelse av situasjonen de stod overfor. Korona og krav til smittevern begrenset muligheten til å gjennomføre disse øvelsene fysisk grunnet restriksjoner og det ble derfor gjennomført via digital plattform plattformen Zoom¹⁰ med inndeling i grupper og break-out rom. Hvis denne observasjonen ble gjennomført fysisk, ville den ytterligere ha styrket validitet og i mine forslag til videre forskning i 7.2. foreslår jeg at slike observasjoner gjennomføres, i tillegg til intervjuer.

Overførbarhet eller ekstern validitet handler om denne studiens relevans for lignende miljøer (Johannessen mfl. 2019). Det er indikasjoner på at noen av funnene har overførbarhet, selv om målet for studien ikke var overførbarhet. De delene som har størst potensial er funnene rundt de operative styringssystemene i operasjonssentralen og måten de i noen tilfeller styrer operatørens valg, og opplæringen som er ment til å etablere en lik oppgavehåndtering i politiets operasjonssentraler. Studien vil også kunne benyttes for andre operasjonsrom som Helse, Brann og Hovedredningssentralen. På lik linje med politiet har de lignende funksjoner og styringssystemer, og mottar i stor grad lignende henvendelser som skal tolkes og bearbeides til en felles forståelse av situasjonen og et beslutningsgrunnlag, dog uten ordremyndigheten som er tillagt politiets operasjonssentral (POD, 2015), som påpekt i Masteroppgaven til Magnus Fredriksen (2018) – Etablering av situasjonsbevissthet i nødmeldesentraler.

4.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelige innsamlede data er (Jacobsen, 2015). Reliabilitet belyser hvorvidt en studie kan etterprøves (Kvale og Brinkmann, 2015). Andre studier og forskere kan gjøre samme funn, og komme til samme konklusjoner ved lignende situasjoner, og data bør ikke være et resultat av tilfeldige omstendigheter (Grønmo, 2004; 2016).

¹⁰ Zoom undervisning: Verktøy for bruk av video og streaming i undervisning. Levert av Uninett AS (hentet fra uninett.no, 8.9.2021).

Objektivitet i intervjusituasjonen er vanskelig å oppnå. I tillegg kan vektlegging av objektivitet i en intervjusituasjon legge for strenge restriksjoner på hva intervjuene kan få ut av informanter (Rose, 1945:143 gjengitt i Andersen, 2006). Aktiv intervjuing er et resultat av en interaksjon der begge parter er aktive gjennom samtalebaserte intervjuer (Holstein og Gubrium, 1994 i Andersen, 2006). Giddens peker på at de involverte deler en grunnoppfatning av hva som kan aksepteres som virkelig og hvordan de vet at de snakker om samme ting (1984:331, i Andersen, 2006).

Jeg har i 1.4. beskrevet en doktorgradsavhandling (Lundgaard, 2019) og en masteravhandling (Olsen, 2019), som beskriver lignende funn som i min studie. Selv om valg av teori til å drøfte funn er forskjellig, belyser alle studiene valg som blir foretatt på operasjonssentraler i form av ulike beslutningsstrategier og prosedyrestyrt oppgavehåndtering.

Det er generelt vanskelig å etterprøve, duplisere eller kopiere en kvalitativ studie (Johannessen mfl. 2016). Mulighetene for å etterprøve funnene i denne oppgaven er i tillegg noe mer begrenset grunnet tilgang til instruksverk og styringsdokumenter for forskere utenfor politietaten. Begge de overnevnte studiene ble foretatt av personell ansatt i politiet. Operasjonssentralen er ikke tilgjengelig for alt personell internt i politietaten, noe som ytterligere vanskeliggjør studier av operasjonssentralmiljøet.

Identitet og tilhørighet til informantene er anonymisert hva angår politidistrikt. Informantene er fra samme funksjonsgruppe som er operasjonsledere, med samme type grunn utdanning i tillegg til varierende etterutdanning. Jeg legger derfor til grunn at de er fra en homogen gruppe, selv om det er variasjoner i erfaring og bakgrunn. De har alle gjennomgått samme nasjonale opplæring ved operasjonssentralene, noe som forklarer en stor grad av likhet i enkelte svar som gis, og benevnes i min studie som alle informantene, samtlige av informantene.

4.7 Etiske hensyn

Det er tre grunnleggende prinsipper for forholdet mellom informant og forsker. Disse tre er krav om informert samtykke, krav om privatliv og til slutt kravet om å bli gjengitt korrekt (Jacobsen, 2006).

Jeg valgte av hensyn til informantene å gi dem mulighet for å reservere seg gjennom å kontakte lederne ved operasjonssentralen. På dette viset kunne den enkelte lett reservere seg uten at det ble i dialog med meg. En email ble sent til lederne med en informasjon om hva formålet med undersøkelsen er og hva den vil kunne bidra til. Forespørselen ble positivt mottatt og jeg ble gitt tilgang til 10 informanter.

Samtlige av mine informanter ble forespurt om de samtykket i at intervjuet ble tatt opp for transkribering av innholdet. Samtlige informanter samtykket. Lydfilene og transkriberingen av disse vil bli oppbevart til etter at oppgaven er innlevert slik at alle skal føle trygghet om at ingenting er tatt ut av sin kontekst eller feil bruk av sitater. Etter dette vil datamaterialet bli slettet.

Norsk senter for forskningsdata, NSD sin uformelle meldeplikttest ble benyttet og svaret var negativt. Jeg var allikevel i kontakt med NSD muntlig, de bekreftet det negative resultatet og at prosjektet ikke måtte meldes.

4.8 Styrker og svakheter ved studien

Jeg var bevisst min bakgrunn som tidligere operasjonsleder, innsatsleder og faglærer ved Politihøgskolen når jeg utformet intervjuguiden og gjennomførte intervjuene. Denne bevisstheten var nødvendig for at jeg som forsker skulle klare å holde en nødvendig kritisk distanse og åpne opp for mine informanters beskrivelser. Min bakgrunn kunne ha vært en svakhet dersom jeg automatisk la til grunn at vi hadde samme forståelse av spørsmålenes innhold. Denne utfordringen var jeg bevisst når intervjuguiden ble utformet, og under selve intervjuet, ved å ikke selv kommentere på situasjoner eller hendelser informantene beskrev. På den andre siden kan min bakgrunn sies å ha brakt en stor grad av felles forståelse for hva problemstillingen og forskningsspørsmålene var ment til å skulle belyse, og spørsmålene i intervjuguiden.

Min posisjon som faglærer ved Politihøgskolen kan også ha påvirket intervjusituasjonen ved at informantene tillegger meg å ha en høyere grad av kunnskap om temaene spørsmålene i intervjuet var ment til å svare ut. Jeg opplevde flere ganger under intervjuene uformelle smil fra informantene når de uttalte, «dette kan du jo, eller dette vet du alt om». Til tross for at dette kunne tolkes som en bekreftelse av en felles forståelse av hvorfor jeg stilte spørsmålene, var det viktigste for studien at informantenes forståelse kom frem, uavhengig av min forkunnskap. Jeg har i ettertid fått tilbakemelding fra lederne til informantene at de syntes spørsmålene var interessante og at de «traff» i forhold til informantenes opplevelse av fokus i funksjonen som operasjonsleder.

Betydningen av forkunnskap kan ses på som en fordel i intervjusituasjonen, men også som en ulempe. Forskere vil i utgangspunktet besitte relevante forkunnskaper (Andersen, 2006). Generelt bør man være forsiktig dersom disse forkunnskapene hovedsakelig er knyttet til egen erfaring, samtidig som relevant faglig innsikt er en hjelp til å etablere en referanseramme.

Informantintervjuing er en bestemt form for sosial samhandling. Det er viktig å balansere innslagene av nærhet og intimitet med en personlig distanse, som kreves for at intervjuet skal være preget av profesjonalitet (Andersen, 2006) og for å redusere forskerens påvirkning av informantene (intervjuereffekt).

5. Empiri

Jeg vil i dette kapitlet starte med en redegjørelse for styrende dokumenter og beskrivelser av operasjonssentralens rolle i politiets krisehåndtering, herunder terrorhendelsen i Bærum 10. august 2019. Deretter følger utdrag fra intervjuene med informantene. Kapitlet inneholder ingen beskrivelser fra reelle hendelser, men generelle beskrivelser av hvordan intervjuobjektene vurderer og behandler informasjon som tilkommer dem i deres arbeidshverdag, hvordan den leder til prioriteringer og beslutninger, og hvordan den kommuniseres til andre som del av en oppdragsløsning.

5.1 Dokumentanalyse

5.1.1 Operasjonssentralens rolle og funksjon

Operasjonssentralen er politidistriktets 24/7 operative nav. Den skal lede og koordinere den samlede politiinnsatsen på politidistriktets taktiske nivå, og sørge for at ressursene utnyttes på en effektiv måte for å bekjempe kriminalitet, og andre gjøremål som følger av Lov om politiet (Politi-loven) § 1 og 2. Operasjonssentralen skal legge til rette for at patruljene får iverksatt nødvendige og hensiktsmessige etterforskningskritt i hendelser og i samhandling med felles straffesaksinntak eller etterforskningsledelsen i politidistriktet (POD, 2020b).

Hovedredningssentralene¹¹ (HRS) leder og koordinerer alle typer redningsaksjoner (land-, sjø- og luftredningstjeneste), og er overordnet ledelse til den lokale redningssentralen (LRS) som er operasjonssentralene i politidistriktene i redningsaksjoner (Kgl.res av 6. desember 2019 – Organisasjonsplan for redningstjenesten). I følge Politilovens §27 tillegger det politiet å «iverksette og organisere redningsinnsats der menneskers liv eller helse er truet, hvis ikke annen myndighet er pålagt ansvaret. I ulykker og katastrofe situasjoner er det tillagt politiet å iverksette de tiltak som er nødvendig for å avverge fare og å begrense skade».

Meld. St. 10 (2016–2017), kapittel 3.5. gir følgende definisjon av en krise:

«En krise er en uønsket hendelse med høy grad av usikkerhet og potensielt betydelige konsekvenser for den som rammes, enten det er enkeltpersoner, organisasjoner eller samfunnet. Krisen kan innebære at samfunnssikkerheten eller andre viktige verdier trues, og at håndteringen av den krever svært mye av kapasiteten og kompetansen til den aktøren som i utgangspunktet har ansvaret. Om en hendelse er en krise, avhenger

¹¹ Hovedredningssentralene leder og koordinerer alle typer redningsaksjoner (land-, sjø- og luftredningstjeneste), og er overordnet ledelse til den lokale redningssentralen (LRS) (operasjonssentralene) i redningsaksjoner (Kgl. Res. 2019).

av den konkrete situasjonen og de involvertes individuelle vurderinger og forutsetninger».

PBS I definerer en ekstraordinær hendelse som så omfattende eller alvorlig at politiet må organisere, lede og benytte sine ressurser på et vis som avviker fra normal drift. Det er hendelsens alvorlighetsgrad, kompleksitet og omfang på en side og politidistriktets samlede ressurser, kompetanse, erfaring og utstyr på den andre siden som vil være avgjørende for om hendelsen betraktes som ekstraordinær (POD, 2020b:24).

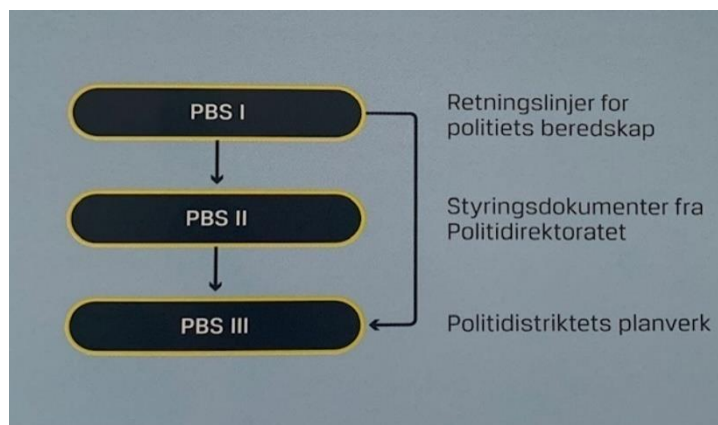
Meld. St. 29 (2019-2020), Politimeldingen - Et politi for fremtiden, beskriver operasjonssentralenes profesjonalisering ved overgang fra 27 til 12 politidistrikt med hver sin operasjonssentral. Underkapittelet 8.1.2 beskriver operasjonssentralens koordinerende rolle ved innsats i hendelser:

«Færre og større politidistrikt med robuste operasjonssentraler har vært et vesentlig grep for å styrke politiets beredskapsevne. Operasjonssentralen leder politiets operative virksomhet på døgnbasis, og er således navet i styringen av de operative ressursene. Den tar imot nød anrop og andre henvendelser og styrer patruljene dit de trengs mest, eventuelt til forhåndsplanlagte oppdrag. I alle distrikter håndteres kriser av politimesteren, så operasjonssentralen har også en sentral rolle i distriktets krisehåndteringsapparat».

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring skriver i DFØ-rapport 2020:4: «Operasjonssentralene er blitt mer profesjonelle, politikontaktene og politirådene får til god samhandling med kommunene og politipatruljen jobber på nye måter gjennom politiarbeid på stedet. Disse tre funksjonene er kommet lengst i sitt utviklingsarbeid».

5.1.2 Politiets beredskapssystem - PBS

Politiets beredskapssystem består av tre deler. PBS I er retningslinjene for politiets beredskap, PBS II består av Politidirektoratets styringsdokumenter for beredskapsområdene i politiet og PBS III utgjør det enkelte politidistrikts lokale planverk tilpasset føringene gitt i PBS I og II. I PBS III inngår lokale instruksjer, ordrer, rutiner, planverk objekter, tiltakskort og lignende. PBS I, II og III er tilgjengelig for polititjenestepersoner gjennom en elektronisk oppslagsplattform – PBS-web (POD, 2020b), figur 11.



Figur 11. Oppbyggingen av politiets beredskapssystem (POD, 2020b:19).

5.1.3 Evaluering av terrorhendelse Al Noor, Bærum.

Evalueringsutvalgets rapport – «Evaluering av politiets og PST sin håndtering etter terrorhendelsen i Bærum 10. august 2019» inneholder vurderinger og anbefalinger til oppfølging i norsk politi. Kapittel 6 i rapporten «Politiets operative håndtering av hendelsen» omhandler operasjonssentralen i Oslo sin håndtering av meldingsmottak, samt koordinering og kommunikasjon med innsatsleder og innsatspersonell (POD, 2020a:129). Et punkt som vurderes er at operasjonssentralen ikke leste ut en melding om PLIVO.

5.2 Semi-strukturerte intervju

Utvalget av operasjonsledere intervjuet i denne oppgaven har i meget stor grad en bakgrunn fra det operative arbeidet i politiet. Tradisjonelt sett starter de fleste etter endt utdanning på Politihøgskolen opp som patruljemannskap, i et politidistrikt tilknyttet en ordensavdeling, eller tjenesteenhet som er dagens betegnelse. Som patruljemannskap kan den enkelte velge spesialisering i form av hundetjeneste, UEH¹² - utrykningsenheten tjeneste, innsatsledelse og mange andre former for spesialisert kompetanse utvikling.

Denne «automatiske» oppstarten som patruljerende uniformert mannskap har endret seg de senere år med større operasjonssentraler med et langt større behov for tilførte mannskaper. Dette har medvirket til at mange nyuteksaminerte fra Politihøgskolen søker stillinger som operatører i operasjonssentralen. Dette utfordrer dagens operasjonsledere i større grad enn tidligere fordi operatørene har mangelfull erfaring fra patruljetjeneste, som vil kunne gi dem en større grad av erfaring fra politiarbeid generelt, for oppdragsløsningen i operasjonssentralen spesielt. Den

¹² Består av innsatspersonell kategori IP 3 med utvidet kompetanse for å løse skarpe oppdrag i politiet. Instruks og PBS II dokument (POD, 2019; POD, 2020b).

manglende erfaringen vil bli beskrevet gjennom samtlige avsnitt i empiri kapittelet da det er en gjentagende problemstilling som blir beskrevet av samtlige informanter.

5.2.1 En operasjonsleders viktigste oppgave?

Informant 2 beskriver sin rolle som *personen i operasjonssentralen som må prioritere og fatte beslutninger, ha den fulle oversikt og monitorere operatørene både fysisk, gjennom dialog og gjennom de teknologiske løsningene og styringssystemene på operasjonssentralen*. Dette gjelder alt fra ressurssetting i undersøkelsessaker til bevæpningsordrer i risikofylte skarpe væpnede aksjoner.

Informant 3 ønsker å ha oversikten over oppdragene og ressursene de har til rådighet, både inne i operasjonssentralen, men også ute blant patruljene som skal løse oppdragene de blir gitt av operasjonssentralen. Informant 6 fremhever kompleksiteten og spennet i oppgavene de skal håndtere og hvordan hen mentalt forbereder seg til å håndtere oppdrag og oppdragsløsning hen ikke nødvendigvis føler mestring i.

Informantene 1 sier: *Min viktigste oppgave er å ha oversikt over hva som foregår av oppdrag i hele politidistriktet*.

Informant 2 vil *Ha et overordnet bilde av hva som skjer i politidistriktet*, mens informant 7 ser sin viktigste oppgave som: *Oppnå det felles målet som hele distriktet har. Mine viktigste oppgaver er å styre politidistriktet som en enhet*.

Når informantene og forskeren beveget seg bort fra det oppgaveorienterte fokuset overfor, så svarte flere av informantene at de er opptatt av det relasjonelle i teamet sitt på operasjonssentralen. De knyttet det relasjonelle til tillit, trygghet i jobben og mestring av arbeidsoppgaver. Informantene var spesielt opptatt var de av unge og uerfarne operatørene. Det å klare å skape et miljø som gjør at man tør å gjøre feil, og tåler å bli fulgt med på, betyr mye fordi det handler om å kunne tilby støtte i neste omgang, og å kunne tilpasse seg situasjonen hvis den skulle endre seg.

Informant 3 beskriver sin oppgave som *å være tilgjengelig*, mens informant 5 beskriver det på følgende måte: *Veldig fokus på dialog, team-messig så er det viktigste at jeg må få mitt team til å fungere, at vi kan jobbe i lag. Jeg må være limet der inne som sørger for at det skjer. Som menneske må jeg sørge for at de har det greit i situasjonen de står i, jeg følger med om folk takler de ulike tingene og om noen trenger støtte*.

Informant 8 bruker litt andre ord når hen sier: *Beslutninger – skape et miljø for de andre som gjør at de gjør en god jobb – skape trygge rammer slik at de tør. En del unge operatører som ikke har så mange år og mye erfaringer. De mangler egne vurderinger. Skape trygghet i teamet.*

Informant 9 har fokus på både oppgaver og relasjoner:

Ha et overordnet bilde av hva som skjer i distriktet. Inne på operasjonssentralen må jeg på et vis følge med for å se at oppdragsleder/e og operatører utfører arbeidsoppgavene sine. Teamarbeidet må fungere- psykososiale. Fokus på at folk har det bra og mestrer jobben. Miljø hvor man spør i stedet for å la det skure og gå. Påse at patruljene ute får vite det de trenger- være tilrettelegger for god oppdragsløsning.

Informant 10 er også opptatt av teamet og ser på sin viktigste oppgave som: *Jeg har et team rundt meg jeg drifter, et team som skal være stabilt. Det er stor gjennomtrekk av mannskaper på operasjonssentralen. Mange unge tjenestepersoner, som heller vil ut å kjøre patrulje.*

Behovet for en felles situasjonsforståelse med taktisk nivå og da spesielt innsatsleder/e i politidistriktet ble fremhevet allerede på dette tidspunktet i intervjuet. Det fremkom tydelig at informantene er meget ydmyke for den rollen og det ansvaret de var gitt som operasjonsledere gjennom instruksverk og stillingsbeskrivelser og forstod at de ikke kunne klare å løse oppgavene alene og at det krever samhandling med andre.

Lede og koordinere den samlede politiinnsatsen handlet for de fleste av informantene i veldig stor grad om å styre ressursene, og å beslutte hvilken ressurs og hvilken kompetanse som skal benyttes i hvilken type hendelse. Denne beslutningsmyndigheten er gitt dem i sentrale retningslinjer, instruksverket lokalt, og også gjennom Ordremyndighetsinstruksen som er et sentralt dokument fra Politidirektoratet (2015).

Informant 2 beskriver det slik: *Jeg er leder på operasjonelt nivå og vi skal koordinere ressursene, sette ledelsesnivået på taktisk nivå, og sammen med de ute på taktisk sørge for operasjonell ledelse slik at vi sammen oppnår et best mulig resultat. Tenke helhet – helhetsforståelse er et nøkkelord i den koordineringen vi driver med fra operasjonelt nivå.*

Det betyr for at de er «navet» i politidistriktet og sørger for at andre sentrale funksjoner i politidistriktet som felles straffesaksinntak¹³ (FSI), politiets etterforskningsleder¹⁴ (PEL) og

¹³ Skal styrke kvaliteten i den innledende straffesaksbehandlingen ved å sikre tilgjengelig påtale- og politifaglig etterforskningsledelse, og kvalitetssikre straffesaker i politidistriktet (POD, 2020b).

¹⁴ Politiets etterforskningsleder som leder de etterforskningsmessige oppgaver i en hendelse (POD, 2016)

jourhavende påtalejurist¹⁵ blir koblet på når situasjonen tilsier det. Det fremheves hvor krevende dette arbeidet på grunn av kompleksiteten og i hvilken grad det krever stor operativ kapasitet. Informant 7 beskrev seg selv som dirigenten av et orkester.

Variasjonen i hvilke funksjoner som er tilgjengelige for de forskjellige politidistriktene blir også synlig gjennom intervjuene. Ikke alle politidistrikter i Norge har døgnbemannet FSI eller andre kompetansemiljøer å spille på. Det betyr at hvis en ressurs benyttes utover arbeidstid til et oppdrag kan det innebære at politidistriktet neste dag er dårligere stillet ressursmessig. For fire av informantene blir det derfor ofte et spørsmål om å prioritere eller å prioritere bort oppdrag. Dette blir også flere ganger fremhevet under avsnittet som beskriver deres vurderinger av kritisk informasjon. Selv om den kritiske informasjonen indikerer nødvendig politiinnsats, blir den veiet opp mot ulempene det kan medføre å benytte seg av ressursen. De må med andre ord vurdere helheten også med det økonomiske og samlede ressursmessige perspektivet, i større grad enn politidistrikter med tilgang på flere ressurser.

Når en hendelse skjer, og et taktskifte i operasjonssentralen må gjennomføres, går operasjonslederne raskt i dialog med oppdragslederne som kommuniserer tettere med operatørene. Informantene beskriver ulike tilnærminger. Noen er tilbakeleante og lar operatørene og oppdragsleder håndtere situasjonen uten innblanding, mens andre er tett på.

Informant 1 sier: *Jeg gjør nok ikke så mye, telefonene kommer inn, operatørene vet hva de skal gjøre, oppdragsleder er mye tettere på det enkelte oppdraget enn jeg er*, mens informant 2 sier *Operasjonsleder er litt mer tilbakeleant, tenker litt frem i tid - hvis dette er en hendelse som vil gå over lang tid. Ved langvarige hendelser søker jeg å være proaktiv.*

Ytterligere en tilnærming fra informant 5 *vi snakker sammen, kaster meg ikke over noen, men ser til at det flyter som det skal. De har sine oppgaver og jeg har mine.* Informant 7 blir kort og konsis i sine meldinger, men lar operatørene jobbe i fred mens hen følger med i PO.

Informant 4 sa: *da er jeg fort på beina – første dialog med oppdragsleder, som gjerne vært i med lytt¹⁶ i første dialog med innringer, vi skjønner gjerne at det er noe på gang. Enten ved at operatør gir signal eller sier høyt **truer med kniv** for å få andres oppmerksomhet og setter prioritet 1 på oppdraget.*

¹⁵ Jourhavende jurist som ivaretar de påtalemessige spørsmålene i en hendelse (POD, 2016)

¹⁶ Med lytt er en funksjon på ICCS som tillater operatører å lytte på hverandres aktive samtaler (DSB, 2017).

Informant 9 blir prosedyrestyrt og tildeler oppgaver. Informant 6 beskriver en forhåndsdefinert løsning hen tror vil medføre forutsigbarhet og trygghet: *hvis vi får en alvorlig hendelse håndterer «en øy» den hendelsen mens den «andre øya» håndterer resten. Hvor akutt? – tid til rådighet avgjør. Oppdragsleder 1 har fast plass på øy 1.* Det samme behov for forutsigbarhet fremheves av informant 7.

Informant 10 derimot ønsker å fokusere på å sørge for at unge operatører blir i operasjonssentralen på grunn av stor utskifting og gjør følgende vurdering: *Hvis skuta går i ønsket retning så lar hen de få jobbe selvstendig. Både for å føle mestring og de de må gjerne også trø feil noen ganger, hvis ikke denne feilen blir veldig avgjørende for sluttproduktet.*

Felles for alle informantene er at de i meget stor grad lener seg på instruksverket, retningslinjer og føringer for operasjonssentraler. Det hierarkiske oppbygde systemet i operasjonssentralen og samarbeidet mellom operasjonsleder og oppdragsleder som essensielt for oppdragsløsningen. Dialogen med innsatsleder blir vektlagt av alle – den handler om å skape en felles situasjonsforståelse, inne og ute.

5.2.2 Innhenting og bearbeiding av kritisk informasjon

Informantene gir forskjellig beskrivelser av hva kritisk informasjon er, men felles for dem alle er at det er informasjonen de må vite for å kunne yte noe i retur til den som trenger politiets bistand. Den kritiske informasjonen setter retning på oppdraget. Den gir en indikasjon på ressurssettingen av oppdraget, og om dette i det hele tatt er noe politiet skal søke å løse. Den kritiske informasjonen definerer oppdraget og henger sammen med indikatorer i styringssystemet PO hvor «forholdets art»¹⁷ skal defineres, og en prioriteringsmatrise blir tatt i bruk for å sette en prioritet på oppdraget.

Informant 1 beskriver det å ikke klare å detektere den kritiske informasjonen slik: *Klarer vi ikke å fange den kritiske informasjonen risikerer vi at oppdraget får en annen start enn det burde ha gjort, fordi vi ikke får med oss den kritiske informasjonen. Fanger vi ikke den kan det være at vi bommer på situasjonen.*

Informant 2 og 3 sa: *den kritiske informasjon er nødvendig for å kunne danne seg en forståelse av hva som skjer, og beskrive situasjonen best mulig.* Denne forståelsen må i første omgang dannes inne i operasjonssentralen, men dens nødvendighet spiller en enda større rolle for

¹⁷ Forholdets art er en nasjonal standard som sikrer at kodene for føring av ulike type hendelser blir benyttet på samme vis i alle politidistrikter. Under forholdet er det i tillegg plass for 15 tegn kortforklaring i fritekst. PO brukerhåndbok (POD, 2017a).

mannskapene på taktisk nivå, og ikke minst for 3. person eller publikum. Informant 4 sier: *I bunn og grunn er det kritisk for de ute. Det er de som skal møte situasjonen.*

Kritisk informasjon forbindes med hendelser hvor det er fare for liv og helse, og at en mangel på evne til å detektere denne kritiske situasjonen vil kunne bety at operasjonssentralen mister evnen til å se situasjonen de står overfor. Informant 5 deler i sine tanker: *«Hva er kritisk informasjon for meg? Merker meg **kniv - Farlig situasjon – kniv, der vi trenger ekstra ressurser for å løse oppdraget. Også dette med omfanget av det, hva vil det kreve av ressurser**».*

Informant 6 tenkte på potensialet i hendelsen: *Kritisk for operasjonssentralen og taktisk nivå. Kritisk for uttak og dimensjonering av operative av ressurser. Kritisk for alle involverte i den normale linjeledelsen. Det er en informasjon vi må ha en felles forståelse for hva vil bety for oss i den videre håndteringen.*

Samtlige informanter beskriver utfordringene rundt mangelfull erfaring hos unge operatører. Å detektere den kritiske informasjonen i alt som blir sagt, gjennom tårer, sinne og kanskje til tider hysteri fra meldere som er førstemann på stedet etter en alvorlig ulykke eller annen hendelse er krevende nok for erfarne operatører. De unge som trekkes frem av informantene har kanskje nettopp blitt uteksaminert fra Politihøgskolen, og har i noen tilfeller kun praksisåret som erfaringsgrunnlag og referanser når de skal vurdere meldingene som kommer inn. Informant 8 og 10 legger til at de er unge er veldig gode på de tekniske systemene i operasjonssentralen, men at erfaringen i å vurdere situasjonen er mangelfull, og at de trenger hjelp.

Et eksempel på hvordan dette påvirker unge operatører ved at de lar seg i større grad rive med emosjonelt ved å adoptere melderens stemningsleie, fremfor å vurdere informasjonen de får gis av informant 1: *Nye operatører blir veldig preget av melderens. Sier melder at det er noe veldig alvorlig, så brenne det ordentlig for operatøren – men så kan det være en vinglebil.*

Det er utfordrende å skille kritisk informasjon fra - ikke så kritisk informasjon. Informantene i denne oppgaven er alle erfarne polititjenestemenn og kvinner med flere år på operasjonssentralen og for dem er dette ofte automatiske vurderinger ut i fra hva som i tidligere hendelser var kritisk informasjon. Tre av informantene bruker beskrivelser som «operativ forståelse» de har tilegnet seg gjennom all sin erfaring fra arbeidet i politiet og annen livserfaring. Tre andre trekker frem erfaringen som helt nødvendig når kompleksiteten i hendelsen øker, og de har behov for å automatisere deler av oppdragsløsningen, for å kunne ha mental kapasitet til å behandle de mer krevende beslutningene. Åtte av informantene trekker

frem planverk, tiltakskort og egne tiltak i PO - tidskritisk informasjon – som gode hjelpemidler, sammen med støttende atferd som et resultat av gjensidig monitorering.

Overflødig informasjon beskrives samlet som all informasjon som ikke er nødvendig i en initialfase. Eksempler som beskrives er historiske data fra mange år tilbake om personer involvert i denne hendelsen, fødselsnummer på melder. Informant 1 og 8 trekker frem utspørringsskjemaene utviklet for operasjonssentralen. De blir karakterisert som bra, men ikke alle spørsmål er nødvendigvis like relevante i alle hendelser, og man må ha evnen til å skille mellom dette og ikke nødvendigvis følge utspørringsskjemaet punkt for punkt.

Informasjonen samles gjennom loggføring i PO, av operatør som sitter med melder eller innringer på telefonen. Det er denne informasjonen som danner grunnlaget for beslutninger som fattes. Flere trekker frem at PO er et gammeldags system, men at det har skjedd noen forbedringer. Syv informanter fremhever PO-plan som en lettelse i arbeidet ved at det blir mulig å sortere informasjonen i tiltaksbokser fremfor at alt kommer fortløpende i en logg. Slik blir tidskritisk informasjon samlet på et sted og det er enkelt å finne frem til den. Denne oppfattelsen deles ikke av informant 6. Hen ønsker de første korte setninger ført inn aller øverst i oppdraget før PO – plan blir lagt på, og har erfaring med at den kritiske informasjonen kan forsvinne litt i hva hen betegner som «sak-prosa» fordi man blir altfor opptatt av å føre all informasjon i PO.

Meldingsmottaket gjennomføres ved at en operatør mottar samtalen. Fargekode på stolpen på ICCS gir alle i operasjonssentralen et varsel om type hendelse de kan stå overfor. Et nødnummer på 112 får fargen rød, mens interne samtaler fra andre politienheter får fargen blå. Man kan med andre ord prioritere hvilken samtale man skal besvare først ut i fra hvilken funksjon man har på operasjonssentralen. En annen operatør kan gå på med lytt, som er en funksjon som tillater å lytte til andres samtaler, for å kunne monitorere og støtte opp under oppdragsbehandlingen - mens operatøren som snakker med melder kan stille spørsmålene. Dersom oppdragsleder eller operasjonsleder ønsker andre spørsmål stilt sender de dette i «Chat»¹⁸ eller snakker i rommet. Operatøren som ikke snakker med melder kan søke i interne registre etter utfyllende informasjon eller ressurs sette oppdraget. Dette er i tråd med sentralt opplæringsprogram for operasjonssentral (POD 2015).

Tolkningen og bearbeidingen av informasjonen kan variere ut i fra alvorligheten i hendelsen. I de enkleste oppdragene er det ofte operatør som selv fatter en beslutning om å sende en patrulje

¹⁸ Funksjon knyttet til brukers BID (brukeridentitet) i politiet og som tillater kommunikasjon i Chat med andre tilkoblet politiets IKT løsning for operasjonssentral (Kilden, POD, 2021).

til stedet for å løse oppdraget. Ved større grad av alvorlighet så involveres oppdragsleder og operasjonsleder og deres vurdering av oppdraget blir loggført som et eget tiltak i PO. Erfaring hos operatørene blir igjen trukket frem som essensielt for at de skal kunne klare å vurdere informasjonen og håndtere oppdraget på best mulig måte.

Informant 2 beskriver det på følgende måte:

«Skriver alt inn i tidskritisk informasjon tiltaket i PO plan. Litt kvalitetssjekk, ikke bare den enkeltes tolkning eller erfaring som spiller inn. oppdragsleder ser på det og vurderer. Dersom operasjonsleder er opptatt sendes det en il-melding¹⁹ i PO hvis OL for eksempel må gi en bevæpningsordre. God dialog i rommet på de mest kritiske oppdragene. – men det hender at vi tolker feil, men på de mest kritiske hendelsene er det gjort vurderinger av flere».

Subjektivitet hos individet i bearbeiding og tolkning av informasjon trekkes frem av informant 7 som utfordrende i forhold til hva som er fakta informasjon. Informant 5 beskriver en slik subjektiv oppfatning på denne måten:

«Vi er jo forskjellige individer. Dette skriver Christoffersen, forsvarssjefen, sier akkurat dette med at vi er ulike individer og oppfatter ting ulikt vi må gå mange runder før vi kan enes om at det er dette som er vår felles situasjonsforståelse».

De vektlegger at operatørene skal skrive ned kort og konsist hva de oppfatter som kritisk, slik at de unngår for mye tolkning. Dette beskrives som mer utfordrende når man får diffuse meldinger fra innringere som operatørene må tolke og sette sammen med annen informasjon. Egne tiltaksbokser med operasjonsleders/oppdragsleders vurdering er en måte å tilgjengeliggjøre informasjon.

Informant 8 beskriver det hierarkiske i måten dette gjøres på i hens team, både for kvalitetssjekking, men også i treningsøyemed og medvirkning i beslutningstakingen. Operatøren som har tatt imot meldingen får komme med sine synspunkter å legge frem vurderingene som er gjort etter at de har dannet seg en mening om hva hendelsen innebærer. Likevel er det oppdragsleder og operasjonsleder som fatter en beslutning som kan innebære andre tiltak enn det operatør initialt valgte, men at operatør får være med i helheten av diskusjonen blir trukket frem som læring ved deltakelse i denne prosessen. Veldig mye gjøres

¹⁹ I PO finnes en funksjon avbildet som en rød telefon – en «hot line». Denne benyttes til å sende hastemeldinger til en bestemt operatør, alle operatørene innen en operasjon, eller til hele distriktet. PO Brukerhåndbok. (POD. 2017a)

intuitivt med automatikk uten at det reflekteres over hvorfor de gjør som de gjør i situasjonen, men at det er fokus i etterkant av hendelsen for læring i teamet.

Til spørsmålet om hvordan den fortolkede informasjonen presenteres varierer informantenes svar mer. Tre av informantene velger å forholde seg til informasjonen som er nedført i PO loggen, mens tre andre begynner å snakke mer sammen i rommet. Vurderingene de støtter seg på er nedført under tiltak i PO – Operasjonsleder/Oppdragsleders vurdering. Informant 4 beskrev forløpet med stadig tilkommende informasjon med at de «tar en fot i bakken» eller en «time out» og at det handler om en statusoppdatering – *har vi det samme situasjonsbildet?* Noen andre beskrev åpne diskusjoner i rommet. Samtlige informanter gir uttrykk for stor verdi ved å involvere alle som på et vis har vært med i håndteringen av oppdraget.

Ressurstilgangen påvirkes også av hvordan den fortolkede informasjonen presenteres. Informant 8 beskriver det på denne måten:

sier hva vi gjør og hvor mange som skal tilknyttes oppdraget. Selv om mange flere fra patruljemannskapene vil kjøre så er dette en del av flåtestyringen, selv om de ute vil ha med flere kan de ikke alltid få det. Det er noe av jobben å tåle at ikke alle er enige bestandig. Oppdraget er kanskje ikke alvorlig nok til å ta ut fra reservetjeneste – det er reservert for liv – legeme og helbred saker. Helt unge operatører har vanskelig for å si at dette ikke blir prioritert, eller at dette kan vi ikke gjøre veldig mye med.

Til tross for at loggføringen av informasjon skjer i PO, og at man forholder seg til den beskriver informant 5 at de ansatte i operasjonssentralen forlater pultene sin og oppsøker operasjonsleder eller omvendt. Dette er for å sikre seg at de har den samme forståelsen av situasjonen. Informant 5 beskriver da at hen som operasjonsleder prøver å oppsummere hva operatør har sagt for å sikre en enhetlig forståelse. Dette er en form for bekreftende kommunikasjon, slik at det ikke blir «klikk og forkiling» fra start. Informant 3 er opptatt av at den fortolkede presentasjonen skal inneholde rammer for løsning av oppdraget til taktisk nivå. *De skal få vite hva jeg ønsker at de skal gjøre.*

På spørsmålet fra forskeren på hvordan denne presentasjonen påvirkes av **tid til rådighet**, sier samtlige informanter at dette i stor grad er avhengig av hvor patruljene er lokalisert og av avstanden til oppdraget. Metodikken for meldingsmottaket er i stor grad den samme, men utlesingen iverksettes ofte før de på operasjonssentralen, sammen, har fått en felles situasjonsforståelse. Dette gjøres for å forberede mannskaper på taktisk nivå på vei til oppdraget

om hva de står overfor. Dersom kjøreveien til oppdraget er lang kan budskapet bearbeides noe mer inne i operasjonssentralen før det leses ut i talegruppe eller kommuniseres i telefon.

Tid til rådighet syntes å spille en stor rolle for operasjonssentralens oppgavehåndtering, og jo mer tidskritisk det oppfattes jo hurtigere fattes beslutningene. Diskusjonene eller sensemakingprosessen blir forkortet til korte konsise setninger om hva som gjør det tidskritisk. Korte avklaringer, bekreftende kommunikasjon, bruk av standardiserte prosedyrer og etablerte måter å gjøre ting på kommuniseres ut. Informant 1, 3 og 8 beskriver også hvordan tidsbegrensninger påvirker egen atferd ved at de blir tydeligere i stemmebruk og mer dirigerende i sin lederstil, selv om man søker å holde roen i rommet og redusere stress. Informant 4, 7 og 10 sier at jo mer kritisk det oppfattes jo mer verbal kommunikasjon iverksettes. Loggføringen i PO skjer noe senere i slike tilfeller. Informant 7 og 10 skiller mellom faste og ikke faste teammedlemmer med tanke på hvor mye kommunikasjon det er behov for. Når man har jobbet sammen over tid er det ikke i like stor grad behov for kommunikasjon for å få de riktige handlingene iverksatt. Operatører som ikke er faste i teamet trenger mer kommunikasjon enn andre.

Samtlige av informantene bekreftet at det var typer hendelser man brukte mye mer tid på enn andre hendelser. Felles trekk er hendelser som er diffuse og basert på bekymringer ofte fra pårørende eller helse- og omsorgspersonell. Andre hendelser kan være mennesker som av ulike årsaker blir meldt savnet uten at man klarer å synliggjøre at noe kan ha tilstøtt dem. Flere nevner også hendelser med stort farepotensiale, som skarpe oppdrag, og annet som kan påvirke liv, legeme og helbred hos egne og andre mannskaper og 3. person. Årsaken til at slike hendelser tar tid, er rett og slett behovet for å innhente nok informasjon, bearbeide informasjonen og skape et grunnlag for beslutninger. Hvorfor man fatter den beslutningen man gjør skal dokumenteres både i de tilfeller man iverksetter noe, eller man beslutter å ikke iverksette noe. Dette innebærer grundige vurderinger hvor flere ofte blir tatt med som støttespillere. Her nevnes jourhavende påtalejurist, etterforskningsledere, etterretningsmedarbeidere, AMK mfl. og verktøy som hypotesetenkning og risikovurderinger.

Hendelser og situasjoner hvor det oppleves et mangelfullt erfaringsgrunnlag ble belyst som krevende av flere informanter. Informant 9 beskrev hendelser hen *ikke har håndtert tidligere, eller som skjer veldig sjelden, som man ikke engang har hørt om tidligere*. Slike hendelser omtales i for øvrig i begrenset omfang av informantene, muligens fordi man ikke klarer å sette ord på noe man ikke vet hva er eller aldri har opplevd. På spørsmål fra forskeren, **hva gjør du da?** - er svaret for samtlige informanter, *å innhente mer informasjon*. Det krever ytterligere

vurderinger og informant, 1, 3 trekker frem at man fatter noen beslutninger ganske tidlig for å kunne tolke feedback fra handlingene beslutningene har utløst og således bli noe klokere rundt hva man står overfor.

I slike situasjoner benytter seks av informantene i stor grad andre funksjoner i politidistriktet som beslutningsstøtte og går i konferansesamtaler hvor innsatsledere, etterforskningsledere, felles straffesaksinntak, jourhavende jurist og andre bidrar inn i vurderingene som blir gjort. De resterende fire informantene har ikke alltid tilgang til andre enn seg selv og må i større grad selv stå for beslutningstakingen.

Informant 6 som har tatt etterutdanning innen beredskap trekker frem vurderinger av konsekvenspotensialet og har en fornuftig tilnærming til ressursuttak.

Dimensjonerer vi for mye, er det enkelt å nedskalere. Fra Al Noor hendelsen²⁰ og PLIVO som ikke blir lest ut kan jeg prøve å sette meg inn i det. Man forstår jo hvilket apparat som iverksettes hvis man leser ut en PLIVO. Kan få konsekvenser for andre, blant annet sykehus i alarmberedskap. Begynner man å tenke sånn svetter man litt på ryggen. Har noen tanker på hvordan vi kan bli bedre på den type beslutning – overvinne frykten for å trykke på den store røde knappen.

Årsakene til at de har behov for mer informasjon varierer noe, men den felles oppfatningen er at det er veldig vanskelig å fatte beslutninger i situasjoner med mangelfull informasjon eller en stor grad av usikkerhet.

5.2.3 Prosessen med å forstå informasjonen og hva dette innebærer for oss.

Forrige avsnitt handlet om å evne å detektere kritisk informasjon og fortolkningen av denne. Dette avsnittet vil belyse hvordan man i fellesskap kommer frem til hva informasjonen innebærer for oss, og hvordan vi iverksetter ting, mens vi fortsetter å innhente mer informasjon.

Til spørsmålene rundt troverdighet hos meldere, validitet i informasjonen er svarene fra alle informantene i stor grad likelydende. De fleste som ringer til politiet er mennesker som trenger politiets bistand i en eller annen form. Det som trekker ned troverdighet er hyppighet i forhold til antall meldinger ringt inn av samme person, tidspunkt på døgnet, helg/ukedag og beruselse/rus. Flere informanter trekker frem at dette gjør informasjonen usikker, og at de da er

²⁰ Terrorhendelse mot Al Noor moskeen i Bærum, 10 august 2019. Referansen gitt er fra innholdet i Evalueringsutvalgets rapport etter hendelsen. Operasjonssentralen definerte ikke hendelsen som en PLIVO, som er en forkortelse for Pågående livstruende vold og utløser en felles prosedyre for nødetatene for håndtering av hendelsen. (POD, 2020a).

bevisste på å beskrive årsaken til usikkerheten, til patruljen/e som blir satt til å løse oppdraget. Det som styrker er at melder har «øyne på stedet» og ser hva som skjer. Profesjonelle samvirkeaktører som brann og helse er troverdige i form av sin profesjon og stilling. HRS likedan. Kompetanse og fagkunnskap styrker troverdighet. Et eksempel er hvis innsatsleder Brann vurderer en fare for eksplosjonsartet brann. Det gir mer validitet til informasjonen. Internt i politiet lytter man oftere til innsatslederne. De oppfattes som mer voksne og erfarne. Alle informantene trekker igjen frem erfaring, og informant 2 beskrev det slik: *Kunnskap, teoretisk, livserfaring, politierfaring, summen av det du kan og har opplevd i livet og hvor kompetent du er.*

Informant 6 beskrev utfordringene med dette: *Ofte har du lettere for å akseptere dine egne, altså de i blått. Gjelder å ikke gå i beslutningsfeller.* Informant 5 sa: *Jeg liker å forholde meg til flere personer og se ting fra forskjellige ståsted. Hører mer på , mer voksne og erfarne. Det samme gjelder blant operatørene, følger ekstra med på det svakeste leddet.*

Felles for alle informantene er at de beskriver søk i politiets interne registre som den største kilden for utfyllende informasjon. Så informasjon som allerede er registrert på person, sted, type forholdets art og lignende, altså historiske data i PO, vil fremkomme som et grunnlag for vurdering og således et beslutningsgrunnlag. Operasjonssentralen har også andre registre å søke informasjon fra, i tillegg til lokalt og sentralt planverk som er tilgjengelig for dem.

Samtlige informanter fremhever også det å «få øyne på stedet» i form av patruljer som kjører ute på taktisk nivå som verdifullt. De kan gi bekreftelse på den situasjonsforståelsen som operasjonssentralen har i det oppdraget blir satt ut, eller avkrefte og oppdatere med ny informasjon.

De to operasjonssentralene valgt til denne studien skiller seg fra hverandre på et punkt i hvem de deler informasjon med. Et distrikt påpeker at de ikke har så veldig mange andre å spille på etter dagtid er over. De har felles straffetaksinntak utover kvelden, men de er stort sett opptatt av etterforskning av saker, slik at operasjonssentralen i det store og hele må klare seg selv. Disse informantene trekker frem patruljer med lokalkunnskap i tilknytning til tjenestestedet som en viktig kilde til informasjon. Informantene fra det andre politidistriktet bruker FSI, etterforskningsledere, etterretningsavsnitt, organisert kriminalitet og jourhavende jurist i sine vurderinger. Spesielt deler de informasjon med FSI slik at de skal vite hva operasjonssentralen håndterer som en slags forberedelse hvis det blir behov for etterforskningskompetanse og etterforskningsressurser. Jourhavende jurist bistår med de juridiske vurderingene. Utover de

allerede nevnte aktører å hente informasjon fra, nevnes spesialkompetanse som leder UEH i politidistriktet og stabssjef innehar.

Felles for alle informantene er at det er tid til rådighet som avgjør kvaliteten i informasjonsinnhenting. Hvis man har god tid innhentes langt mer informasjon enn i et tidskritisk oppdrag. Tidskritiske oppdrag iverksettes ofte med liten grad av verifisert informasjon. Et eksempel nevnt av informant 3 er fra en trafikkulykke hvor melder hadde dårlig dekning på sin telefon og derfor vanskelig å tyde alt som ble sagt - i tillegg til at melder var sterkt preget av hendelsen. Til tross for usikkerheten iverksatte de i henhold til plan for alvorlig trafikkulykke, for å ressurssette godt og heller nedskalere dersom ulykken ikke var så alvorlig som først antatt. Informant 3 beskriver dette som *ansvaret vi sitter med – viktig å kjenne på det ansvaret*.

Informant 7 bruker begrepet selektiv oppfattelse som: *årsaken til at vi vurderer forskjellig, og at det kan oppfattes som motstridende informasjon. Det kan blant annet være at noen kun ser del av et bilde, og mangler helheten. Det anses som viktig å da stille avklarende spørsmål, stille motspørsmål og være positiv kritisk til den informasjonen man får presentert*.

Alle informantene gir uttrykk for at det er viktig «å komme til bunns» i hva som er den mest korrekte informasjonen. Informant 5 sier *hva hvis det er siste informasjon som stred imot resten av informasjonen som faktisk viser seg å være riktigst? Informasjonen må vektas, kan de som melder ha motstridende interesser?*

Informant 10 fremhevet erfaring fra lignende saker og hva som fungert da, og ren «magefølelse», mens informant 6 er observant på å lete etter bekreftende informasjon og velge bort motstridende informasjon.

Hvis uenigheten ikke kan svekkes eller styrkes av informasjon man kan innhente inne på operasjonssentralen sender man ofte en patrulje til stedet for å få «disse øynene» som kan se og danne seg et bilde av hva som foregår. Informant 6 sier: *Hvis jeg ikke blir klok på det og det er motstridende, tar jeg høyde for verstefall*.

Flertallet av informantene beskrev det å sende en patrulje som å beslutte å iverksette undersøkelser for å finne ut av hva det er vi egentlig står overfor. Ofte er det nok å stille utdypende og avklarende spørsmål til hverandre for å rydde opp i en del misforståelser, men viktig å utføre disse avklaringene.

Informant 1 presenterte en interessant modell for dette. Hen beskrev det som en trapp og at motstridende informasjon ofte handler om å befinne seg i det hen kaller forskjellige trappetrinn. *hvis vi er i et oppdrag av en viss karakter og jeg oppdager at vi er forskjellige steder i trappen, ikke i samme trappetrinn – ikke samme forståelse da må vi kalibrere! Hva er det som gjør at dere er i alarm, mens vi er laidback? er det noe vi ikke har catch'et? Da må vi snakke sammen. Da må vi avklare hva det er vi har av informasjon som gjør at vi nå er uenige.*

I saker hvor man starter etterforskning er dette mye enklere. Da kobles etterforskningsledelse, FSI, jourhavende jurist og innsatsleder på og operasjonssentralen beskriver hva de mener politidistriktet står overfor, hva de har iverksatt så langt, hvilke ressurser det er behov for og hva ressursene skal brukes til og avklarer prioritet på oppgavene.

Kommunikasjonen inn i operasjonssentralen foregår i stor grad i de teknologiske løsningene eller styringssystemene som de kalles. Det kan være alt fra å se antall innringere på nødtelefonene som er synlige som røde «i stolpen», til å følge antall patruljer på vei til et oppdrag i politiets kartsystem Tellus. Interne Chat funksjoner, IL-melding funksjonen i PO og selve det loggførte oppdraget med planverket tilknyttet. Tiltaket som heter tidskritisk informasjon, skal inneholde alt det er nødvendig å ha informasjon om for å forstå viktigheten. I tillegg er det lagt på en prioritering forankret i prioriteringsmatrisen. Denne måten å kommunisere på er innarbeidet i operasjonssentralen gjennom nasjonal opplæringen. Er det behov for ytterligere fokus benyttes tegn som håndsopprekning, knipsing i tillegg til tale. Talen består ofte av kritiske nøkkelord som kniv – ran – våpen, altså ord egnet til å bidra til forståelse hos andre at nå må de følge med. Denne atferden utløser en forståelse hos de andre i operasjonssentralen at operatøren har et tidskritisk og alvorlig oppdrag med behov for både monitorerende og støttende atferd. Tre av informantene er veldig opptatt av å holde lavt støynivå i rommet og en atferd som bidrar til å roe ned fremfor å heve nivået av stress eller for høy aktivering. En annen informant har innarbeidet nikk og blikk kontakt som en felles forståelse av at vi løser en oppgave sammen.

På spørsmål fra forsker – **hva gjør du for å sikre felles situasjonsforståelse?** Her varierer svarene på egen atferd. Flere informanter beskriver at de reiser seg i stolen for å få et overblikk over situasjonen og stiller spørsmålet – *hva står vi overfor nå?*

Informant 5 gir et eksempel: *Er alle omforente om at det er dette vi står overfor? Det blir nærmest en form for oppsummering – hvor mange skadde har vi, hvorfor forfølger vi den bilen, hvorfor er det vi holder på med nå viktig. Da kan vi ta oppsummeringen eller kalibreringen.*

Dette er kanskje det spørsmålet under hele intervjuet flest er opptatt av den absolutte nødvendigheten av. **Vi må ha en felles forståelse av situasjon.**

Noen blir sittende rolig i sin stol og leser PO loggen, går på med lytt, eller diskuterer med oppdragsleder. Andre beskriver bruk av time-out. De ber operatør sette melder på vent «et øyeblikk» og stiller avklarende spørsmål. Det er bedre å bruke noen sekunder ekstra på å bli omforent fremfor å iverksette oppdragsløsning på feil grunnlag.

På spørsmålet om det finnes noen god metodikk eller rutiner for akkurat dette svarer informant 5: *Kan stille spørsmål til den som tok imot – åh det glemte jeg å skrive. Ser ting som er i tvil – går på den som mottok dette. Hvordan har du tenkt her siden du sender folk? Skriv en linje om det.*

Mens informant 6 svarer: *det er et godt spørsmål- tror ikke egentlig vi har hatt noen gode rutiner på det. Vi har forsøkt å plukke opp noen anbefalinger fra AL Noor rapporten og tar en time-out og forsikrer oss om at vi har felles situasjonsforståelse i en konkret sak. Jeg fryser ikke operasjonssentralen og – nå taler kongen. Hviler heller på hierarkiet, som er dialogen fra operasjonsleder til oppdragsleder.*

Andre blir tydeligere og sier tydelig – *min forståelse av situasjonen er.* Når jeg har sagt det og det ikke er motstridende informasjon så leser vi ut den situasjonsforståelsen til taktisk nivå og samvirkeaktører, mens informant 9 svarte: *i tidskritiske situasjoner må de gjøre som jeg sier.*

Med andre ord ser vi at atferden varierer i meget stor grad i forhold til hvordan de etablerer felles situasjonsforståelse. Det er individuelle preferanser som styrer dette. Felles for de alle er at de lytter til hva andre mener om situasjonen, avhengig av tid til rådighet. Jo mer tid jo flere meningsutvekslinger. Fem av informantene trekker også frem at hvis noe har vært veldig tidskritisk og man ikke har tatt seg tid til denne kalibreringen, så går man igjennom i ettertid, og reflekterer over hva man eventuelt kunne gjort annerledes, eller hvorfor man valgte det man gjorde der og da.

Tre av informantene trekker frem at de ofte ikke er uenige om hva de står overfor, men uenigheten er omkring hvordan de skal løse oppdraget. Dette kan være av hensyn til ressurser, hvor mange og hvilken kompetanse som skal benyttes. Informant 10 trekker frem at å gi en intensjon og rammer for oppdraget ofte løser opp i uenigheter. Alle bekrefter at de velger å ta med andres vurderinger og at de er i stand til å revurdere sine beslutninger. Informant 2 sa: *jeg*

håper jeg er så lyttende og at jeg ikke bare står på mitt, men at jeg har hørt på innspill som kan ha betydning for beslutningen.

Informant 4 sa *nei da må vi kalibrere!* I det la hen at det er gjennomført en kvalitetssikring av at all informasjon er brakt frem og vurdert. Hen beskriver også at det er sjelden man har det fullstendige situasjonsbildet på et tidlig tidspunkt og at man kanskje ikke oppnår det før man har øyne på stedet. Situasjonsrapporteringer fra patruljer eller innsatsleder er også med på å bekrefte eller avkrefte om de vet hva de faktisk står overfor.

Informant 6 trekker frem etterforskning og hypoteser som en integrering av andres forståelse. Det er også en måte unngå å søke etter bekreftende informasjon eller at man selv rammer inn informasjonen.

Informant 3 svarte at en metodikk for å unngå dette er å legge til rette for «god takhøyde» for å komme med innspill. Ingen skal være redd for å si sin mening i operasjonssentralen. Intensjonen må være å fremme autonomi og selvstendighet og vise dem tillit i oppdragsløsningen. Samme informant trekker også frem at flere «samarbeidsvenner» blir involvert i prosessen. Vurderingsgrupper og konferansesamtaler med FSI, etterforskningsledere, jourhavende jurist internt, Hovedredningssentralen HRS eksternt sammen med AMK sin nød meldesentral og Brann sin alarmsentral. Flere av disse blir beskrevet av samtlige informanter.

Vi er et team – vi hjelper hverandre sa informant 2 og oppsummerte tankene slik: *Benytter meg av konferanser med innsatsleder, FSI og etterforskningsleder. Søker beslutningsstøtte. Så slipper du å stå alene som operasjonsleder og å gå hjem med vonde tanker om at du kanskje ikke gjorde det rette. Noen ganger bruker vi litt for mye tid på konferanser, men det gir oss trygghet.*

5.2.4 Etablering av felles situasjonsforståelse med taktisk nivå?

Det blir gjentatte ganger fremhevet hvor viktig dialogen med taktisk nivå og spesielt innsatsleder er tidligere i den beskrevne empirien. Det er bred enighet om at kommunikasjonen mellom operasjonelt nivå på operasjonssentralen og taktisk nivå blant patruljer og annet mannskap er avgjørende for god oppgavehåndtering. Denne delen av empirien skal søke å få frem nyanser i hvordan det tilrettelegges for at taktisk nivå skal få den informasjonen de trenger og hvordan det konkret gjennomføres fra operasjonssentralen.

Informantenes svar er oppsummert at operasjonssentralen har et stort fokus på å gi taktisk nivå den informasjonen som gir de en mulighet **til å forstå hva de kan komme til å stå overfor**. Med det følger det en beskrivelse av hva oppdraget er, og en eventuell potensiell utvikling

operasjonssentralen ser for seg. Det er ofte «rå-informasjon» de har fått fra melder med den usikkerheten det ligger i hvor godt de har forstått hva melder har formidlet og de selv har etterspurt. Når operasjonssentralen utarbeider denne beskrivelsen eller rammene for oppdraget vektlegger informantene å ha bearbeidet informasjonen. Flere påpeker at det er viktig at taktisk nivå og andre interne og eksterne aktører kjenner til vurderingene som er foretatt på operasjonssentralen. Informant 1 beskriver en endring i hvordan dette ble gjort tidligere og hvordan det gjøres nå. *Tidligere ble ofte informasjonen bare lest ut, nå blir vurderingene vi har gjort loggført i PO.* De har en mening eller intensjon med hvorfor de sender patruljen til stedet. «Skal de gjenopprette ro og orden? Skal de finne en savnet person?»

Samtlige informanter vektlegger at taktisk nivå har forstått oppdraget. Samtidig trekker informant 4, og 6 frem at det er viktig at et oppdrag ikke blir for innrammet, og at taktisk nivå har et åpent sinn og vurderer flere muligheter for hva som faktisk har skjedd. Et eksempel som beskrives er en person som ringer og hevder å ha blitt knivstukket, men gir ingen ytterligere informasjon om omstendighetene. Kanskje bør det avklares før vi leter etter en potensiell gjerningsmann? Informant 4 sier *hvis operasjonssentralen opplever en stor grad av usikkerhet rundt informasjonen som er mottatt fra melder, er det viktig at de også informerer om usikkerheten til taktisk nivå og hvorfor de er usikre.*

Rolleforståelsen er også et viktig moment. Selv om de gir rammer for oppdraget så vokter de seg for å gi taktiske føringer. Informant 1, 4, 6 og 8 beskriver tilbakemeldinger fra taktiske mannskaper hvor operasjonssentralen har blitt kritisert for å blande seg opp i taktiske disponeringer. Informant 1 følger med og se etter signaler underveis i oppdraget, dersom de får forståelsen av at oppdraget eller informasjonen er oppfattet eller tolket feil. Da søker de å avklare eller korrigere, slik at situasjonsforståelsen blir oppdatert. De vektlegger med andre ord tilbakemeldinger fra mannskapene på stedet.

Informantene 2, 3 og 10 fremhever enkelte oppdrag som enklere å sørge for den felles situasjonsforståelsen. For eks. et væpnet oppdrag hvor operasjonsleder ber innsatsleder om en plan for en øyeblikkelig aksjon eller en forberedt aksjon. Da ser man ofte gjennom planen som utarbeides på taktisk nivå og meldes tilbake til operasjonsleder, om taktisk nivå har mottatt den informasjon de trenger og har forstått oppdraget.

Informasjonen til innsatsleder og de øvrige patruljene på taktisk nivå leses ut i hovedtalegruppe TG²¹ 1 i distriktet på samband. Dette er standardiserte talegrupper i hele Norge. Dette er for at alle patruljene i distriktet skal få samme kritiske informasjon samtidig. I oppdrag av større kompleksitet, med behov for avklaringer, opprettes også telefon forbindelse, spesielt med innsatsleder og ofte i en konferanse med flere til stede, eks. jourhavende jurist, FSI og lignende. Det beskrives et tilbakevendende behov for å gjøre avklaringer fra informant 2, 5, 8 og 10. Informant 8 beskriver det slik: *vi får stilt de spørsmålene vi har til hverandre og gjort de avklaringene vi har behov for.*

I tidskritiske hendelser finner disse avklaringene som oftest sted via samband. Kommunikasjonen blir mer kort og konsis. Det beskrives som veldig krevende å opprettholde den felles situasjonsforståelsen, da aktiviteten både på taktisk og inn i operasjonssentralen er svært høy. Patruljene på taktisk har også muligheten til å lese seg opp på oppdraget på en Ipad eller lignende verktøy via applikasjonen MAP²², som er en applikasjon tilknyttet styringsverktøyet og kartsystemet Tellus, med de mulige komplikasjonene at de kan tolke informasjonen annerledes.

Samtlige informanter beskriver informasjonen som taktisk nivå trenger å vite som kritisk for oppdraget de skal løse. Informant 1 sier *De må få vite det vi vet som er av betydning for oppdragsløsningen.* Oppsummert sier de: taktisk nivå trenger å vite hvem som er leder på oppdraget. De trenger å vite hva som er vår oppfatning av situasjonen der og da, er det fare for liv, legeme og helbred for 3. person, er det fare for egne mannskaper og andre samvirkeaktører når de kommer frem til stedet? Dette er i tråd med rammeverket for utførelsen av oppgavene som beskrevet i PBS I, II og III.

Innsatspersonellet trenger ikke å vite alt av registersøk på vei til et trafikkuhell. All informasjon som er uvesentlig for å løse oppdraget kan komme i ettertid. Hvis patruljene får for mye informasjon blir det lett for mye og den kritiske informasjonen forsvinner i overflødig informasjon.

Samtidig er det viktig å gi nok informasjon slik at ikke patruljene blir opptatt med å stille mange spørsmål i stedet for å ha fokus på oppdraget de skal løse. Informant 2 sa at operasjonssentralen

²¹ Politiet har egne talegrupper for kommunikasjon i nødnett. BAPS (Brann-Akuttmedisin-Politi-Samvirke) er felles talegrupper forbeholdt kommunikasjon mellom nødetatene (POD, 2018).

²² Mobil arbeidsflate for politipatruljen. MAP er en applikasjon som politipatruljen bruker ute - både i bilen og på mobilen for informasjonsdeling fra operasjonssentralen om oppdraget (POD, 2021).

ikke trenger å lese ut selvsagt informasjon som at ambulanse er varslet når de blir tildelt en BAPS talegruppe brann-ambulanse-politi. Tildelingen av en BAPS talegruppe tilsier at ambulanse er varslet, og at de lytter i felles talegruppe.

Samtlige informanter trekker frem fortolkningene av informasjonen som skjer fra meldingsmottaket og det melder sier, spørsmålene som blir stilt fra operatør og hva operatør velger å skrive inn i loggen i PO. Oppdraget blir formet basert på denne tolkningen, og opprettet med et forholdets art og det blir gitt en prioritet, som beskrevet tidligere i empirien. Denne fortolkningen blir preget av hvilken form og grad av kompetanse, erfaring nivåene inne på operasjonssentralen har, fra operatør til operasjonsleder via oppdragsleder. Når dette leses ut blir informasjonen igjen tolket av mottakerne på taktisk nivå, og igjen preget av deres kompetanse, bakgrunn og erfaring. Informant 6 peker på at dette er forsøkt standardisert med varierende hell. Noen benytter det mens andre opplever det som en begrensning i kreativitet og det å kunne «tenke utenfor boksen».

Informant 8 belyser utfordringen med «information overload». Lange utlesninger med mye informasjon fører til at «man detter av» og operasjonssentralen opplever ofte at de får spørsmål de allerede har informert om. Det oppleves som et tegn på at de må fatte seg i korthet. Informant 8 trekker frem at det stilles spørsmål ved helt unge operatørers vurderingsevne fra innsatspersonellet. Det kan føre til at patruljene «kjører» operatøren litt og det oppstår usikkerhet. Samme informant foreslo for egen ledelse torsdagsmøter for operasjonsleder, oppdragsleder og innsatsleder i hele politidistriktet for bedret rolleforståelse. Det førte til en bedre forståelse av hverdagen til de forskjellige rollene, hvorfor de valgte som de gjorde, noen ganger av ressurs hensyn og helhetsperspektivet de er pålagt å ha i rollen som operasjonsleder.

Et underliggende spørsmål var om det ble påvirket av kjennskap til mottaker og alle informantene bekreftet dette. Informant 4 brukte ytterpunkter i sin hverdag med en innsatsleder som man kjenner på den ene siden og en patrulje man aldri har møtt som det andre ytterpunktet. Hen beskrev en trygghet ved å ha innsatsledere på jobb. Grunnen til dette er kompetansen og erfaringen som innsatsledere har i form av godt voksne tjenestemenn og kvinner som har vært i tjenesten lenge.

De unge og uerfarne må ha mer oppfølging, men informant 5 er tydelig på at en patrulje er en patrulje og forventer at en som har bestått Politihøgskolen klarer å løse et oppdrag. Den eneste skriftlige kompetanse kategoriseringen operasjonssentralen har å forholde seg til er beskrevet i ressursoppsettet i PO. Det kan medføre diskusjoner om best egnet ressurs og informant 4 ordla

seg slik: *Ferske IP 3 patruljer. Leder UEH mener de skal i front, mens operasjonsleder heller vil sende en erfaren innsatsleder.* Informant 5 delte ikke en slik oppfatning og mente at man bør ha en pragmatisk tilnærming til dette og at en IP 3 ressurs er bedre kvalifisert enn en IP 4 ressurs.

Bekreftende kommunikasjon ble fremhevet av mange som en nødvendighet for å besvare det spørsmålet. Informant 5 ordla seg slik:

Jeg tenker et viktig verktøy er den bekreftende kommunikasjonen. Jeg er litt tilhenger av at viktig informasjon – så leser de tilbake det de har oppfattet. Da bekrefter det på et vis hva jeg har sagt, selv om jeg ikke kan gå inn i hodet på den enkelte å lese. Den der bekreftende kommunikasjonsbiten syntes jeg vi skal være litt flinkere på i politiet, ikke bare mottatt – hva mottok vedkommende egentlig?

Flere av de andre informantene var også opptatt av viktigheten rundt denne bekreftende tilbakelesingen fordi det gav anledning til å korrigere dersom det var avvik. Informant 8 og 10 trekker også her frem oppdrag hvor operasjonsleder krever en plan av innsatsleder eller aksjonsleder og at de i denne planen vil oppdage eventuelle avvik i situasjonsforståelsen. Informant 3 bruker følgende spørsmål til patruljen som har fått oppdraget i tillegg – *Har dere noen spørsmål til det jeg har bedt dere om å gjøre?*

Det kan med andre ord synes som om ønsket er å synliggjøre om man i tillegg til å ha en lik forståelse av informasjon også er opptatt av å være omforent etter at rammene for oppdraget er delt. Har de forstått hva de skal gjøre – ikke nødvendigvis hvordan de skal gjøre det, det påpekes igjen at taktiske føringer sjelden gis fra operasjonssentralen. Rammene for oppdraget blir bekreftet fra taktisk nivå, ofte ved at innsatsleder redegjør for hvordan hen ønsker å løse det. Det etableres således en felles forståelse av oppdraget og hvordan det skal løses.

Gjennom alle spørsmålene som er stillet til informantene kommer det tydelig frem at det meste av det de gjør, i forbindelse med å motta – oppfatte – tolke og bearbeide informasjon frem til et beslutningsgrunnlag, i meget stor grad handler om jobben som skal utføres av andre ressurser i politidistriktet. De er også opptatt av hva som skal kommuniseres, og hvordan det oppfattes og om det er egnet til å overføre den kunnskapen de har generert, til ressursene som skal håndtere oppdraget.

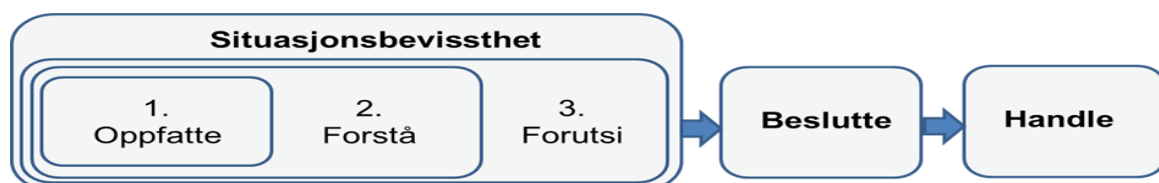
6. Drøfting

I dette kapittelet vil jeg søke å trekke linjene mellom teorien jeg har valgt, funn fra intervjuene som er gjennomført og styringsdokumenter for oppgaveløsingen i operasjonssentralen, for å kunne svare ut min valgte problemstilling - *I hvilken grad evner operasjonssentralen å skape en felles forståelse av situasjonen og kommunisere denne til taktisk nivå i politiet?* i min konklusjon. Jeg deler kapittelet inn etter de tre forskningsspørsmålene som ble presentert i kapittel 1 i denne avhandlingen.

6.1 Hvordan vurderer operasjonsleder/operasjonssentralen «kritisk informasjon»?

Informantene beskriver den kritiske informasjonen som: *nødvendig for å kunne danne seg en forståelse av hva som skjer og å beskrive situasjonen best mulig. Den setter retning på oppdraget.* Informant 1 sier: *klarer vi ikke å fange den kritiske informasjonen risikerer vi at oppdraget får en annen start enn det burde ha gjort.* Endsley (1995) beskriver detektering av kritisk informasjon som nivå 1 av de 3 nivåene for situasjonsbevissthet. Med andre ord må man evne å oppfatte de kritiske signalene i informasjonen man fanger opp på nivå 1, slik at den informasjonen får danne grunnlaget for tolkningen og bearbeidingen som finner sted på nivå 2, som setter operatøren i stand til å projisere på nivå 3, eller forutsi scenarier de kan komme til å stå overfor i nær fremtid (Endsley, 1995).

Frykten informant 1 beskriver overfor, *å ikke fange opp kritiske informasjon*, innebærer som hen påpeker at dette kan medføre at operasjonssentralen ikke behandler eller ressurssetter, slik man ville ha gjort dersom man hadde fanget opp det kritiske i informasjonen. Det kan få konsekvenser for hvilken prioritet operatør setter på hendelsens alvorlighetsgrad og tid til rådighet, slik at man ikke evner å iverksette tiltak som vil redde liv, stanse alvorlig kriminalitet eller trygge befolkningen (Politi-loven, 1995; POD, 2020b). Sett opp imot resultatene fra forskningen til Sneddon, Mearns og Flin (2006), som pekte på at så mye som 67% av feil i høyrisikoyrker faktisk finner sted på nivå 1 i situasjonsbevissthetsprosessen, er frykten for å feile realistisk. Jones og Endsley (1996) fant i relasjon til situasjonsbevissthet, der all informasjon var tilgjengelig, at manglende situasjonsbevissthet på nivå 1 var årsaken til de fleste feil, og at unge uerfarne var mer sårbare for å feile i utførelsen.



Figur 12. Utsnitt av figur 4. *Situasjonsbevissthet* (Endsley 1995).

Informant 1 peker avslutningsvis på at å detektere de kritiske signalene, også kan bety at vi avklarer situasjonen og unnlater å ressurssette oppdraget, noe som peker mot at hen forstår nødvendigheten av en oppdatert situasjonsbevissthet (Johnsen, 2018). Situasjonsbevissthet er en dynamisk prosess som forløpende oppdateres ved tilflyt av ny informasjon, som igjen påvirker situasjonsforståelsen (Endsley, 1995).

Samtlige informanter knytter ordet kritisk informasjon til hendelser hvor det er fare for at liv og helse kan gå tapt eller skade kan påføres. Dette betyr at sammenhengen mellom kritisk informasjon, og en tidskritisk hendelse, som eksempelet «å redde liv», blandes sammen for operatørene på operasjonssentralen. «Redde liv» har prioritet 1 i prioriteringsmatrisen (figur 3, side 11). Loggføringen er et produkt av loggførerens evne til å oppfatte informasjonen på nivå 1 i Endsley (1995) sin modell for situasjonsbevissthet, figur 12, og tolke og bearbeide informasjonen på nivå 2. Ved en slik tilnærming til informasjonsbehandlingen vil man i nivå 2, som mentalt bygger på nivå 1 Salmon mfl. (2006), tolke og bearbeide den informasjonen man har vektlagt som kritisk. Samtidig kan loggføringen sies å være påvirket av allerede definerte prioriteringsavklaringer. Dette peker mot at motivasjonen handler om - å ikke utføre feilvurderinger fremfor å behandle informasjon slik den fremkommer. Vurderingen kan da bli basert på valget om man ved å iverksette et sett med tiltak vil redde liv eller ei, basert på en etablert definisjon av forholdets art og en prioritering som følge av en prioriteringsmatrise, fremfor en oppdatert situasjonsbevissthet. Det kan hevdes at operatøren har bestemt seg hva slags type hendelse man står overfor fremfor å fremdeles søke etter kritisk informasjon som vil oppdatere situasjonsbevisstheten. Påvirkningen «forholdets art» og å fastsette oppdragets prioritet kan bli avgjørende for hvordan saken følges opp (Lundgaard, 2019). Denne studien støtter det funnet.

Operasjonssentralen, med dens teknologiske løsninger, er ikke nødvendigvis utformet for å behandle og videreformidle informasjon grunnet styringssystemenes oppbygging. Dog så, sørger operatørene for at informasjonen blir oppfattet så riktig som mulig, og deretter loggført for å gi en beskrivelse av situasjonen til de andre som behandler informasjon i PO. Informasjonen blir lesbar for alle i samme operasjon²³ i PO, deler av informasjonen blir også tilgjengelig for de ute-kjørende patruljene via applikasjonen MAP. Systemet PO blir av informantene beskrevet som gammeldags, men det kan allikevel hevdes at det er gjort

²³ Det mest sentrale begrepet i PO. Operasjoner benyttes til å gruppere gjøremål. De er faste eller tidsbegrensede. Den faste operasjonen dekker den ordinære tjenesten. En ekstraordinær hendelse kan utløse opprettelsen av en tidsbegrenset operasjon (POD, 2017a).

forbedringer som til en viss grad bidrar til at alle involverte i oppgaveløsingen kan ha tilgang til samme informasjonen. Dette fremheves av Endsley (1989, 1995) samt Endsley og Jones (2001) som å kunne bidra til felles situasjonsbevissthet, ved at man gjennom applikasjoner og systemer gjør informasjonen tilgjengelig til samme tid for alle som skal behandle den. Syv av informantene trekker frem PO-plan (se beskrivelse og fotnote side 9) som et hjelpemiddel ved at de får samlet all informasjon i et tiltak «tidskritisk informasjon», i stedet for å «bla opp og ned» i PO loggen, som kan bli lang og uoversiktlig. Informant 6 ønsker korte og stikkordspregede setninger aller først i oppdraget. Hen peker på at operatører kan bli opptatt av å føre all informasjon i PO, og det blir det hen kaller «sak prosa», og dermed vanskelig å finne de kritiske signalene i informasjonen.

Samtlige informanter beskriver sårbarheten i mangelfull operativ politierfaring hos unge uerfarne operatører. Uerfarne operatører er mer sårbare enn erfarne (Endsley og Jones, 1996). Denne sårbarheten hos uerfarne ble bekreftet i studie gjennomført av (Saus, 2011). Studien hennes viste at **information overload** hadde en betydelig påvirkning på arbeidsminnets evne til å huske kritisk informasjon som ble registrert, men skjøvet ut når mer informasjon ble tilgjengelig (Saus, 2011; Johnsen, 2018:255).

For å kompensere for dette beskriver Informant 5 at loggføringen blir kvalitets sjekket av en oppdragsleder eller en mer erfaren operatør dersom den som mottok meldingen er ung og uerfaren i jobben. Oppdragsleder eller operasjonsleder spør da direkte den som tok imot - *Ser ting som er i tvil – går på den som mottok dette. Hvordan har du tenkt her siden du sender folk? Skriv en linje om det.* For at en slik løsning skal kunne fungere er det viktig at teamleder har skapt normer og forventninger til et klima i teamet som tillater og oppmuntrer til gjensidig monitorering for å avdekke potensielle feilhandlinger, støtteatferd som kvalitetssjekken er en del av, og tilpasningsatferd (Espevik, 2019).

På samme måte er det en nødvendighet at gjensidig tillit er skapt i teamet som tillater deling av informasjon, erkjennelse av feil, korrigeringer og kvalitetssjekkingen som foregår i det beskrevne eksempelet overfor (Espevik, 2019). Flere av informantene beskriver kvalitetskontrollen som utføres, som yngre operatører er underlagt hele tiden. Informant 5 trekker frem hvordan hen søker å bygge relasjoner med gjensidig tillit for nettopp å kunne tillate seg korrigere og endre avgjørelser, uten at det skal skape konflikter. Det er viktig for at operatørene skal kunne gjøre feil og det samsvarer med hva (Olsen, 2019 i Espevik, 2019) beskriver i å gjøre seg sårbar for konsekvensene av andres beslutninger og handlinger, og en

forventning om at intensjonene som ligger bak handlingene og beslutningene er gode (Olsen, 2019 i Espevik, 2019).

Fire av informantene beskriver deres ønske om at operatører skal oppleve mestring, og trekker de med i beslutningene der og da, og reflekterer over valg underveis og i etterkant av hendelsen. Dette har sammenheng med et ønske fra informantene om å legge til rette for at unge operatører skal bli på operasjonssentralen og ikke søke seg ut i patruljetjeneste. Hensikten ved å bygge opp realistisk og opplevd tro på mestring (self efficacy) (Bandura, 1997), eliminerer risikoen for en u hensiktsmessig stressreaksjon (Manger og Wormnes, 2015).

6.2 Hvilke prosesser/arbeidsmetodikk i operasjonssentralen påvirker sensemakingprosessen som skal lede til felles forståelse som grunnlag for beslutninger?

Hvilken hendelse står vi egentlig overfor var et begrep tre av informantene brukte for å beskrive opplevelsen de hadde i operasjonssentralen når noe skjer. Sensemakingprosesser er aktiviteter iverksatt for å finne ut av hva det er som faktisk skjer, og å få et grep om det som foregår (Boin 2009 og Boin mfl. 2017). I intervjuene ble det gitt flere beskrivelser av en operasjonsleders viktigste oppgave: *å ha oversikt over hva som foregår i hele politidistriktet* eller *ha et overordnet bilde av hva som skjer i politidistriktet*. Ledelse og koordinering er en oppgave beskrevet i PBS I og det handler om å styre og koordinere de samlede ressursene politidistriktet rår over (POD, 2020b).

Med bakgrunn i beskrivelsene informantene gir om operasjonsleders viktigste oppgave, ser vi at de står overfor hele spekteret av hendelser som beskrevet i tabell 2 (Engen mfl. 2016). En av de viktigste koordinerende oppgavene operasjonssentralen har, er å ressurssette ut i fra hvilket omfang de oppfatter at hendelsen har (POD, 2020b). Det kan være alt fra en ulykke, til en krise, katastrofe eller ekstraordinær hendelse (Rosenthal mfl. 1989; Hollnagel, 2004; POD, 2020b).

	Omfang:	Ressursbehov:	Mobilisering:
Ulykke	X	X	Lokal
Krise	XXX	XXX	Lokal Regional
Katastrofe	XXXXX	XXXXX	Lokal Regional Nasjonal Internasjonal

Tabell 2. Ulykker, kriser og katastrofer: sentrale forskjeller (Engen mfl. 2016:262).

For å kunne skille mellom slike situasjoner og ressurssette riktig, og danne seg et bilde av hva som faktisk skjer, er operasjonssentralen avhengig av at man deler informasjon og knytter til seg komplementær kompetanse (Quarantelli, 2000). Normaltilstanden i operasjonssentralen påvirkes av alt fra en uønsket hendelse, til en større hendelse eller ekstraordinær hendelse. Slike hendelser bringer med seg problemer som ikke kan løses gjennom vår ordinære organisering (Engen mfl. 2016; POD, 2020b). Informantene beskrev at de i slike tilfeller kommuniserte med andre ressurspersoner og benyttet komplementær kompetanse når hendelsen ble for kompleks til at de selv kunne løse den.

Operasjonsleder har det overordnede ansvaret for all aktivitet som skjer på hens vakt, og må legge til rette for sirkelkommunikasjon. Slik kommunikasjon sørger for at det samlede kunnskapsgrunnlaget blir kommunisert internt i sentralen, til egne styrker og andre som har behov for kunnskapen for å løse oppdraget (Salas mfl. 2005). Informasjonen i en operasjonssentral innhentes gjennom meldingsmottaket fra personer med ulik bakgrunn og tilknytning til hendelsen, i løpet av noen få minutter. Validiteten i informasjonen ble på ulike måter vurdert, men man må forholde seg til den informasjonen som deles initielt. Utfordringen med dette er at mange forskjellige individer vil oppfatte ting forskjellig basert på deres egne perspektiver og biaser (Bandow, 2001), som påpekes av informantene 5, 6 og 7.

Kommunikasjonen som deretter finner sted, og som beskrives av informantene, skjer via tegngiving, noen hever stemmen, nøkkelord som kniv og lignende blir sagt høyt i operasjonssentralen. IL-meldinger blir sendt, Chat funksjoner benyttes og noen forlater pulten for å snakke direkte med andre. Dette beskrives som sirkelkommunikasjon og er en kontinuerlig oppdatering av teamet i operasjonssentralens sine felles mentale modeller, for å etablere, og fortløpende oppdatere den felles forståelsen av situasjonen (Salas mfl. 1997; Salas mfl. 2005). Ved hjelp av sirkelkommunikasjon påkalte operatører oppmerksomhet fra andre teammedlemmer for å få bistand til å løse oppdraget og til å skape en felles forståelse for situasjonen som hadde oppstått. Dette beskrives som å etablere en team situasjonsbevissthet, en felles forståelse av samme situasjon, delt av flere medlemmer i teamet (Nofi, 2000; Perla mfl. 2000, gjengitt i Salmon mfl. 2008).

Alle informantene trakk inn disse formene for kommunikasjon, som hensiktsmessige for å tiltrekke seg resten av temaets oppmerksomhet. Hvis man legger Cannon-Bowers mfl. (1993) sine fire (4) beskrivelser av felles mentale modeller til grunn ser man at flere av punktene er tilstede - som for eksempel felles forståelse av teknologi for å loggføre oppdrag, bruken av teknologi og utstyr for å kommunisere. Signaler om behov for støtte synliggjøres gjennom

atferden pekt på av informantene, og avhengigheten av den gjensidige monitoreringen, som finner sted. På et vis kan man hevde at det til en viss grad er etablert felles mentale modeller i teamet, som utløser støtteatferd og at teamet forsøker å tilpasse seg en krevende situasjon. Roller er avklart ved at oppdragsleder, operasjonsleder eller andre ble konsultert når det oppstod usikkerheter, eller man ble utsatt for tidspress. Informant 2 beskriver at de var enige om denne kommunikasjonsformen, mens informant 6 fordelte oppgaver og ansvar på forhånd for å sikre forutsigbarhet.

Kommunikasjon med meldere eller andre på utsiden av operasjonssentralen er i noen grad basert på bekreftende informasjon. Utfordringen kan synliggjøres med Berlo (1960) sin modell for kommunikasjon, figur 10. Modellen legger til grunn like nivåer, lik situasjonsforståelse og like kommunikasjonsferdigheter når han beskriver hvordan koding og dekodning av meldinger finner sted. Operatører i operasjonssentraler har lite eller intet grunnlag for å si noe om personen de mottar meldingen fra, utover de som er kjent for dem, eller har en profesjonell kompetanse som legges til grunn. De må ta utgangspunkt i den informasjonen de får, og kan i noen grad forsikre seg om at de har dekodet riktig ved å benytte bekreftende informasjon. Det gjør de ved at de leser tilbake til melder for eksempel: du sa det var to personbiler som hadde kollidert, eller mannen hadde en kniv i hånden. Melder får da anledning til å bekrefte eller korrigere operatørens oppfattelse (McIntyre og Salas, 2005; Engen mfl. 2016).

Når mennesker opplever for dem nye situasjoner, hvor det ikke er åpenbart hva som skjer rundt dem, stilles spørsmål som «now what» og man fortsetter å søke etter mer informasjon som kan belyse situasjonen (Weick og Sutcliffe, 2015). Informantene fremhever i slike situasjoner meldere som har «øyne på stedet» eller egne og andres profesjonelle ressurser som er på stedet. Kompetanse og fagkunnskap ble vektlagt, som for eksempel en brannmanns uttalelse om eksplosjonsfarlig materiale blir vektlagt mer enn uttalelser fra andre uten en slik bakgrunn og kompetanse. Internt i politiet ble hierarkiske funksjoner som innsatsledere og etterforskningsledere vektlagt, da det forutsettes at de i kraft av sin posisjon har både erfaring og kompetanse på et høyere nivå enn underordnede, ved å bli stilt krav til gjennom rammer og retningslinjer for tjenesten, og bli gitt funksjoner som innsatsledere eller etterforskningsledere (POD, 2016; 2020b).

Informant 6 beskriver dette slik: *Ofte har du lettere for å akseptere dine egne, altså de i blått. Jeg liker å forholde meg til flere personer og se ting fra forskjellige ståsted.* Informant 2 *Hører mer på innsatsledere, mer voksne og erfarne.*

Det er også disse kapasitetene operasjonslederne snur seg mot når de trenger komplementær kompetanse til å belyse situasjonen de står i. Konferansesamtalene som trekkes frem handler om det Dixon (2003) beskriver som: «a conversational event where people intentionally come together for the purpose of fusing their varied perspectives and cognitive abilities to make sense of an issue or problem they mutually facing», eller som Valaker (2007) beskriver den kollektive sensemakingen – en dannelse av en felles forståelse i en dynamisk setting hvor man justerer sin forståelse av situasjonen i fellesskap.

Flere punkter blir lagt til grunn når Battles mfl. (2006), beskriver hva som skjer når en hendelse har oppstått og medlemmer i en organisasjon søker å sammen finne løsninger i hendelser som er uklare eller tvetydige. Alle informantene beskriver slike prosesser når det oppstår hendelser i operasjonssentralen som er uklare og det er uenighet om hva som skjer. Innhenting av komplementær kompetanse fra etterforskningsledere, jourhavende jurister, innsatsledere internt, og eksterne samarbeidsaktører som HRS, brannvesen og andre blir gjort for å hente inn unik forståelse og erfaring som kan bidra til å belyse situasjonen fra flere sider.

Flere av informantene sier: *da må vi snakke sammen, da må vi avklare hva vi har av informasjon som gjør at vi nå er uenige*. I følge Battles mfl. (2006), er det å snakke sammen mekanismen som kombinerer den kunnskapen en besitter til utvidet forståelse hos andre. Ved å snakke sammen overføres det enkelte individets forståelse til andre for å utvide forståelsen. Slike prosesser skaper en utvikling av aktiviteter som kan bli implementert og forstått av de som har deltatt i meningsutvekslingen (Dixon, 2003 i Battles mfl. 2006).

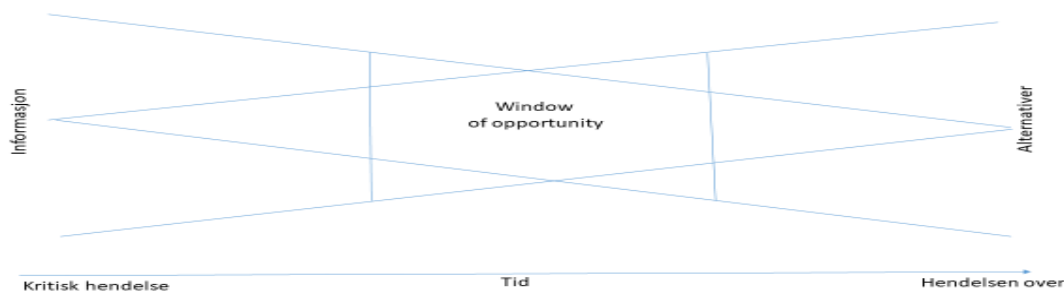
Informantene 1- 6, beskriver konferansesamtaler med deltakere som nevnt overfor, både interne og eksterne som en betryggende aktivitet. Det handlet om å søke utvidet forståelse som beslutningsstøtte, og kan ses i sammenheng med det Weick og Sutcliffe (2015) beskriver som organisering av aktivitet for å ivareta en pålitelig håndtering og prioritering av utfordringer, eller støttende atferd (Salas mfl. 2005).

6.2.1 Tid til rådighet

Alle informantene peker på mangel på tid til rådighet som en begrensning for å få til en felles forståelse av hva slags situasjon de står overfor, både inne i operasjonssentralen og med interne og eksterne samarbeidsaktører. Dette samsvarer godt med beskrivelser av operative miljøer med høye krav til fleksibilitet og omstillingsevne (Salas mfl. 2007 i Johnsen, 2018). For å mestre må medlemmene i teamet hurtig integrere og dele informasjon (Johnsen, 2018). Informant 4, 7 og 10 sier at jo mer kritisk det oppfattes jo mer verbal kommunikasjon iverksettes for å sikre at

alle fikk med seg informasjon. Dette fremheves av Salas mfl. som betydningsfullt i teamet (2005). Informant 3, 5 og 9 ble mer korte og konsise i sin kommunikasjon, beslutningsgrunnlag ble diskutert i begrensede demokratiske prosesser og man så seg selv mer som oppgave orienterte enn relasjonsorienterte i sitt lederskap. Den hierarkiske oppbyggingen som politiets organisasjon er, kom enda tydeligere frem ved at oppdragsleder og operasjonsleder blir mer fremtredende og revurderer operatøren sine vurderinger, noe de ikke ville gjort på samme udemokratiske vis dersom de hadde mer tid til rådighet. Informant 9 er enda tydeligere. Hen sa: *i tidskritiske situasjoner må de gjøre som jeg sier*. Dette kan ses på som nødvendig der og da, men det bør være et etablert teamklima for at dette skal bidra til effektive beslutninger og ikke skape teammedlemmer som ikke opplever å bli sett eller hørt, og som påvirker deres evne og vilje til å bidra (Bandow, 2001).

Tidskravet førte dem også ut i situasjoner hvor mangelen på informasjon, som var forståelig og troverdig, førte til at de utba mer informasjon, søkte i registre og sendte patruljer til stedet. Slike situasjoner kan bringe dem inn i en type beslutningsfelle som beskrives som informasjonsbeslutningsfellen (Johnsen, 2018) – figur 6. Denne beslutningsfellen beskriver en tidslinje ved hendelsens start, med en meget begrenset informasjonsmengde for å fatte beslutninger. Spesielt vanskelig fant informantene dette når hendelsen fant sted i kort avstand fra patruljene og det tidsmessig ble veldig krevende å gi tilstrekkelig informasjon til taktisk nivå, som måtte ha informasjon for å forstå oppdraget og mentalt forberede seg på det. Det krevende var å formidle et kodet budskap i løpet av kort tid basert på små mengder med verifiserbar informasjon (Engen mfl. 2016). Beslutningsvinduet (figur 6) beskriver det optimale tidspunktet – hvor man har nok informasjon til å fatte en beslutning som kan påvirke hendelsen. Informant 1 sier «*De må få vite det vi vet som er av betydning for oppdragsløsningen*». Informant 1 beskriver videre en endring i hvordan dette ble gjort tidligere og hvordan det gjøres nå. «*Tidligere ble ofte informasjonen bare lest ut, nå blir vurderingene vi har gjort loggført i PO*». De har en mening eller intensjon med hvorfor de sender patruljen til stedet. *Skal de gjenopprette ro og orden? Skal de finne en savnet person?* Informant 4 var opptatt av usikkerhet i informasjonen og at denne måtte formidles. Ofte unnlater mange å fatte en beslutning og trenger bare litt informasjon til, og man kan ende opp med å ikke fatte beslutninger som evner å påvirke hendelsen (Kruke, 2012).



Figur 6. Informasjon-beslutningsfellen (Johnsen, 2018:262).

En potensialbasert tilnærming vil kunne motvirke dette da det er hendelsestypen som utløser en slags scenariobasert beslutningstaking, som kan føre til at man iverksetter adekvate tiltak uten mengder av informasjon, men det fordrer at man nøye overvåker situasjonens utvikling (Eriksen, 2017). Hvis vi sammenligner det med Endsley's (1995) beskrivelse av nivå 3 i situasjonsbevissthet så handler det om evnen til å forutse fremtidig utvikling av en hendelse, noe Informant 6 beskriver som vanskelig å respondere på ressursmessig. Hen setter det i sammenheng med Al Noor hendelsen i Bærum, og hvilket apparat som igangsettes ved å lese ut en PLIVO – pågående livstruende vold, og uttrykker et ønske om å bli bedre på å *overvinne frykten for å trykke på den store røde knappen*. Frykten handler om å ikke kunne forsvare et stort ressursuttak basert på informasjon med stor grad av usikkerhet og/eller lite informasjon.

6.2.2 Beslutninger når erfaringen ikke strekker til

Oppgavehåndteringen i en operasjonssentral bærer også preg av gjenkjenningmønstre som grunnlaget for beslutningstaking. For å benytte seg av den intuitive strategien for beslutningstaking er man avhengig av erfaringen som danner grunnlaget for gjenkjenning. Recognition-Primed Decision making (RPD) forutsetter at operatøren har nok erfaring fra hendelser som gjør det mulig for hen å basere sine avgjørelser på tidligere hendelser (Klein mfl. 1989; 1993). Det er mønstergjenkjenningen som fremhever de mest relevante signalene i situasjonen. Denne vektleggingen av erfaring samsvarer med (Weick, Sutcliff og Obstfeldt, 2005).

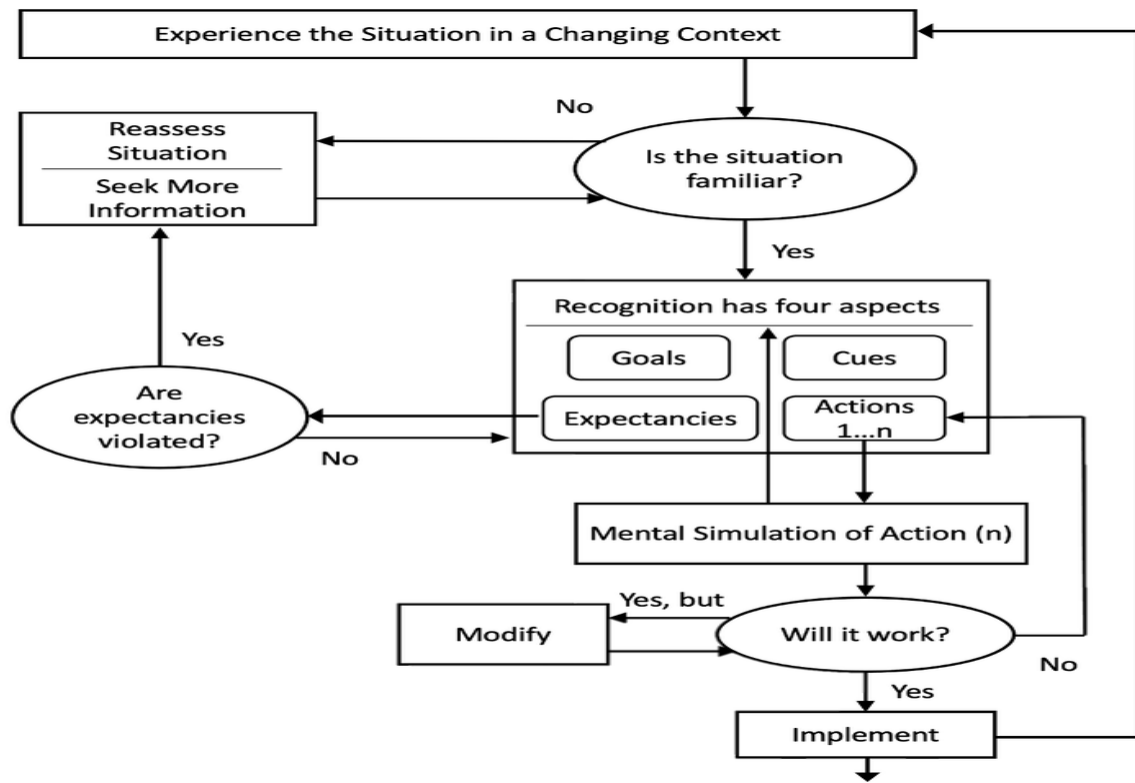
Erfaring innebærer at man har håndtert eller simulert lignende hendelser før, og defineres som kunnskaper og ferdigheter du har tilegnet deg gjennom utførelse av type handlinger over en tidsperiode (Gentry, 1990 i Henriksen 2020; Weick, 1993). Sensemaking starter ifølge Weick, Sutcliffe og Obstfeld (2005) med at man ser en tilstand eller utvikling basert på gjenkjennbare mentale modeller. En ung og uerfaren operatør har ikke i stor nok grad dette erfaringsgrunnlaget og vil bli tvunget inn i analytiske beslutningsstrategier. Denne tilnærmingen vil påvirke tid til rådighet for å iverksette tiltak som kan håndtere situasjonen, og en slik analytisk strategi vil

således ikke vurderes som hensiktsmessig i en tidskrevende oppgavehåndtering (Eriksen, 2017). I lys av dette kan man forstå informantenes beskrevne utfordringer om mangelfull erfaring hos unge operatører. Informantene beskriver kravet til kvalitetssikring gjennom monitorering og støtteatferd i slike situasjoner fordi operatøren ikke nødvendigvis har erfaringen som skal til for å skape en forståelse eller make sense. I sin forskning på innsatsledere fra politi, helse og brann fant Rake og Njå (2009) at de var synlige og tilgjengelige for egne og andre mannskaper, kommuniserte godt og var opptatt av informasjonsinnhenting, gjennom tilstedeværelse og monitorering av arbeidet som foregikk. Dette samsvarer med hvordan informantene i denne studien beskriver operasjonsleders og oppdragsleders tilstedeværelse og rolle.

Samtlige informanter har beskrevet mangelfull erfaring som en sentral utfordring når mottatt informasjon på operasjonssentralen skal omsettes fra individuell situasjonsbevissthet nivå 1, 2 og 3, (figur 12), til en felles forståelse av hva de står overfor og handling. Nettopp manglende erfaring trekkes frem som en av 3 årsaker til feilhandlinger i kritiske situasjoner (Klein, 1993; 2000, Johnsen, 2018). De andre to er mangel på informasjon og en ufullstendig simulering. Hvis vi tar utgangspunkt i figur 7 når vi belyser påstanden om unge operatørers mangelfulle erfaring som kritisk, ser vi at det påvirker meldingsmottaket hvor den kritiske informasjonen skal oppdages og hentes ut basert på cues eller signaler (Klein, 1998:27). Informasjonen skal deretter sammenlignes med et erfaringsgrunnlag som det er identifisert at unge operatører ikke nødvendigvis har. Dette vil kunne bidra til at kritiske signaler ikke blir fanget opp eller tolket, noe som leder til en ufullstendig simulering av hendelsen (Klein, 1993; Eriksen, 2017; Johnsen, 2018). Den mangelfulle evnen til å gjenkjenne mønstre, som følge av mangelfull erfaring, vil gi operatøren (og operasjonssentralen) store utfordringer med å fatte tidskritiske operative beslutninger fordi beslutningsvinduet som beskrevet i figur 6, vil lukke seg før man får iverksatt en beslutning (Johnsen, 2018).

Mangelfull erfaring vanskeliggjør også hendelser med informasjon som ikke oppfattes som typiske eller svarer til forventningene (Klein, 1998). Tre av informantene trekker frem operativ erfaring fra patruljetjeneste som nødvendig. Ytterligere tre andre beskriver erfaring som helt nødvendig når kompleksiteten øker og man har behov for å automatisere noen deler av oppgaveløsingen. En informant trekker frem hierarkiet i operasjonssentralen som nødvendig for kvalitetssjekking grunnet mangelfull erfaring. Den mangelfulle erfaringen kan kompenseres ved å fylle inn informasjon ved å stille spørsmål som bidrar til å lukke usikkerheter, for å foreta et valg. Ved manglende evne til å foreta valget må en mentalt simulere konsekvensene av

forskjellige handlingsvalg. Informant 9 beskriver at hen vil måtte søke i planverk etter løsninger, spørre noen på operasjonssentralen eller blant innsattpersonellet om råd for å håndtere hendelsen.



Figur 7. Recognition-primed decision making modell (Klein, 1998:27).

Det riktige for å utbedre utfordringen med den mangelfulle erfaringen vil være å enten få støtte av en annen i teamet, som trer inn med støtteatferd, fordi teammedlemmer gjennom gjensidig monitorering har avdekket at det er et behov, eller det overbelastede medlemmet selv har bedt om bistand (Salas mfl. 2005). Den gjensidige monitoreringen fører til at et medlem med erfaring nok til å gjennomføre mønstergjenkjenningen, eller har kapasitet til å simulere/skape en lignende hendelse, bidrar til utbedring slik at oppgaven kan løses.

Når handlemåte i ettertid blir evaluert som beskrevet av Informant 1, 2, 3, 5, 9 og 10 vil dette bli synlig og gjenstand for læring i teamet. En måte å imøtekomme slike utfordringer vil være å øve å trene på ukjente scenarioer og situasjoner da dette også omdannes til erfaringer (Johnsen og Espevik, 2019). Slik gjensidig monitorering og støtteatferd fordret et åpent og tillitsfullt klima i teamet slik at det ikke gir uønskede resultater eller blir oppfattet som noe negativt (Espevik, 2019). Informant 3, 5, 8, 9 og 10 peker på sin rolle som leder ved å legge til rette for monitorerende og støttende atferd, skape relasjoner, åpne opp for at det er lov å gjøre feil, ha fokus på mestring og at det skal være trygt og godt å jobbe i teamet. Teamleders evne til å skape

forventninger og normer for et teamklima som oppmuntrer til nettopp denne gjensidige monitoreringen, støtteatferden og tilpasningsatferd, samt tillit er av stor viktighet (Espevik, 2019).

6.2.3 Når det ukjente og uforutsette inntreffer

Uforutsette hendelser eller ukjente type hendelser er ifølge informantene ytterligere en utfordring for operasjonssentralen. Slike hendelser ble trukket frem av flere av informantene som hendelser man bruker mye tid på. Hvorvidt det er informasjonsinnhenting, mangel på trekkgjennkjennning eller manglende prosedyrer som er årsaken til at disse hendelsene krever mer tid, fremkommer ikke tydelig i svaret fra informantene. Oppsummert fra informantene, så er mangel på informasjon den største utfordringen, eller informasjon de ikke gjenkjenner fra tidligere erfaringer. Fire årsaker til usikkerhet blir beskrevet av Klein (1999). De handler alle om informasjon. Informasjonen kan være utilgjengelig, ved at man enten ikke har fått nok, eller relevant informasjon ved behov. Informasjonen kan komme fra kilder som anses som lite troverdige. Muligens finnes det mer enn en måte å tolke informasjonen på, eller den er så kompleks at man ikke klarer å tolke den inn i den aktuelle situasjonen (Klein, 1999: 277).

Usikkerhet defineres som en «følelse av tvil som forsinker handling» (Lipshitz og Strauss, 1997). Men hvordan kan egentlig et menneske forstå noe de aldri har opplevd eller har noen kunnskap og forståelse om? Boin mfl. (2017) peker på at menneskets hjerne vil ha problemer med å analysere og forstå komplekse situasjoner i hendelse med stor grad av usikkerhet. Det viser seg også at vi har en redusert evne til å utvikle alternative løsninger og at standard prosedyrer er fremtredende når vi skal ta beslutninger under press (Njå mfl. 2020). Klein fant at så mange som ca. 80 % av beslutningene bygget på prosedyrer og vanlig praksis (1989). Det samsvarer med løsningen Informant 9 valgte - å søke i allerede etablert planverk eller hos personell hen håpet hadde en utvidet kunnskap eller erfaring fra samme type hendelse.

Utfordringene ved et planverk utarbeidet som en rasjonell tilnærming til en uforutsett og dynamisk krise er at vi risikerer at designet rett og slett ikke løser utfordringene våre og at forløpet av hendelsen avviker fra våre forhåndsdefinerte rammer og prosedyrer (Boin mfl. 2005). Den enda større utfordringen er at man ender i en situasjon hvor man ikke evner å fatte en beslutning, noe som ble beskrevet av informantene som en kritisk situasjon å komme i. Informant 6 refererer til hendelsen i Al Noor moskeen i Bærum. «*Man forstår jo hvilket apparat som iverksettes hvis man leser ut en PLIVO. Kan få konsekvenser for andre, blant annet sykehus i alarmberedskap. Begynner man å tenke sånn svetter man litt på ryggen*».

Operasjonsleder i Oslo politidistrikt leste aldri ut en PLIVO i den hendelsen og evalueringen av terrorhendelsen i Bærum synliggjør at det var grunnet mangelfull informasjon, informasjon som var krevende å tolke, og usikkerhet rundt validiteten i informasjonen (POD 2020a). Dette samsvarer med de fire årsakene beskrevet av (Klein, 1999). Til tross for at PLIVO aldri ble lest ut, satt operasjonssentralen i Oslo prioritet 1 på oppdraget grunnet alvorlighet og tidskrisiske aspekter. Uavhengig av usikkerhet rundt informasjon og manglende informasjon iverksettes adekvate tiltak basert på vanestyrte atferd (Klein, 1989; Kahneman, 2012). Usikkerhet og det uforutsette skaper ofte problemer for oss når vi skal foreta valg av hvilke handlinger som skal iverksettes (Turner, 1976). Dette løses da ofte av tommelfinger regler eller innlærte prosedyrer og handlingsmønstre, som ikke er noe mer enn «*En enkel prosedyre som bidrar til å finne brukbare, men ofte ufullstendige svar på vanskelige spørsmål*» (Kahneman, 2012:109). Informanten som trakk inn Al Noor hendelsen i Bærum avslutter sin tankerekke med «*har noen tanker om hvordan vi kan bli bedre på dette – overvinne frykten til å trykke på den store røde knappen*».

Mangel på informasjon kombinert med en mangelfull erfaring kan medføre at krisen til syvende og sist blir et resultat av manglende evne til å fatte beslutninger (Kruke, 2012). Det krever et fokus på proaktivitet og en forståelse for usikkerhet og hva det innebærer for oss. Informant 6 pekte på behovet for en tilnærming basert på potensialet i hendelsen og ønsket seg trening i å fatte beslutninger på et begrenset informasjonsgrunnlag, som ofte skaper utfordringer i valg av handlinger (Turner, 1976). Her spiller igjen erfaring inn. Erfarne er generelt sett flinkere til å etterspørre informasjon enn uerfarne.

6.2.4 Metodikk for informasjonsbehandlingen

Som beskrevet i empiri kapitlet var metodikk punktet hvor det var størst sprik i atferd hos informantene. Individuelle personlige egenskaper og preferanser kom til syne og der noen valgte å forholde seg til prosedyrestyrt oppgaveløsning, valgte andre å ta en «time out» for å kalibrere situasjonen. Team situasjonsbevissthet beskrives av Endsley (1995) som - *i den grad hvert enkelt medlem innehar den situasjonsbevissthet som skal til for at hun/han kan ivareta sine oppgaver og sitt ansvar*. Målet bør være å etablere en forståelse for informasjonsstyring i teamet på operasjonssentralen og det utvidede teamet som inkluderer interne og eksterne ressurser som bidrar i oppgaveløsningen. Informasjonsutveksling er en av flere samhandlingsmønstre som bør etableres av teamleder (Salas mfl. 2005).

Hvis vi betrakter det gjennom Klein (2003) sin sensemakingprosess ser vi at flere av informantene benyttet seg av flere av punktene i en fremgangsmåte betegnet som STICC

(Weick og Sutcliffe, 2015). Informant 1 sa: *jeg reiser meg i stolen og spør – hva står vi overfor nå?* Informant 5 sa: *Er alle omforente om at det er dette vi står overfor? – hvor mange skadde har vi? Hvorfor forfølger vi den bilen, hvorfor er det vi holder på med nå viktig?*

Felles for alle informantene er at de ble tydelige på hva de mente situasjonen var, og ønsket innspill på om forslaget til løsning var i tråd med slik de så situasjonen og hvorfor. Åtte av informantene uttrykte eksplisitt at de ønsket motforestillinger dersom noen hadde en annen situasjonsforståelse enn dem selv. Tre av informantene beskrev også rammer de gav for oppdraget og intensjonen med rammene, hvordan de ønsket at oppdraget skulle løses. Dette er i tråd med punkt 1, 2, 3 og 5 i STICC prosedyre for å skape forståelse av en ukjent situasjon og dens utvikling (Klein, 2003:18).

Ingen av informantene belyste hva hvis vi nå gjør feil, hvilke indikatorer bør vi følge med på som kan fortelle oss at vi går i feil retning. Så det ukjente eller uforutsette blir ikke særskilt behandlet og belyst hvis vi skal legge til grunn Klein sin prosedyre for sensemaking, punkt 4 (2003). Dette synliggjør et behov for å trene og øve spesifikt på scenarier med begrenset informasjon tilgjengelig slik at man lærer seg å oppdatere situasjonsbevisstheten og lete etter kritiske signaler som Klein fremhever (2003). Dette samsvarer med Kahneman (2012) som peker på at man kan trene opp system 2 til å overstyre system 1 sin tilbøyelighet til å tilby enklere løsninger på vanskelige problemstillinger. Rake og Njå fant i sin studie (2009) at innsatsledere forventet normalsituasjoner og i liten grad var forberedt på nye og uventede situasjoner. De hadde fokus på en «her og nå» tenkning og var i liten grad proaktive i sin tenkning. Videre fant Rake og Njå (2009) at typiske lederstrategier stemte godt overens med NDM tenkningen og RPD modellen til (Klein, 1989; 1993; 2010). Disse omhandler å identifisere og klassifisere hendelsen, styring gjennom prosedyrer og erfaring, og å løse oppgavene med en kort tidshorisont. De testet ut om håndteringen fungerte fortløpende. Dette samsvarer med hva informantene svarer i denne undersøkelsen – de definerer hendelsen, styrer gjennom forhåndsdefinerte prioriteter, innhenter mer informasjon, venter på feedback fra patruljer sendt til stedet, og reagerer på ny informasjon med reaksjon fremfor en proaktiv tilnærming. Informant 6 trakk frem proaktiv tenkning og ønsket trening i hvordan bli bedre på å ressurssette til tross for usikkerheten i behovene i fremtiden, illustrert med metaforen «trykke på den store røde knappen».

Tilliten til at prosedyrene og den etablerte oppdragshåndteringen ved hjelp av teknologiske løsninger i operasjonssentralen vil hjelpe oss i alle situasjoner er ofte ulempen med en stor grad av etablerte felles mentale modeller for arbeidsmetodikk. 7 av informantene beskrev PO plan

som et godt hjelpemiddel. Dette kan medføre gruppetenkning, at alle er omforente om lik fremgangsmåte, når de står overfor uforutsette hendelser med stor grad av usikkerhet knyttet til utviklingen av situasjonen (Eriksen, 2017). Felles mentale modeller kan medføre begrenset kreativitet dersom teamet er fastlåst i samme modell, for eksempel på grunn av felles overbevisning, kunnskapsstruktur og virkelighetsoppfatning (Eriksen, 2017). En av utfordringene ved slike forhåndsdefinerte risikoer er at det fordrer at hendelsen utvikler seg i henhold til planverket, roller og administrative grenser, og at man ikke tidsnok vil oppdage at forløpet av den aktuelle hendelsen avviker fra våre forhåndsdefinerte rammer. Slike løsninger kan hemme oss fremfor å hjelpe oss fordi vi utelater å oppdatere vår individuelle situasjonsbevissthet og har bestemt oss for at dette er situasjonen vi står overfor (Engen mfl. 2016).

Samtlige informanter beskrev til en viss grad slike situasjoner, og at det ble løst ved å innhente mer informasjon i form av historiske data fra systemer eller benytte etablert planverk og prosedyrer, men i situasjoner som ikke er tidskritiske ble det åpnet for diskusjoner. Flere av informantene trekker frem verktøy som motvirker gruppetenkning og hjelper dem i slike situasjoner, hypotesetenkning og fokus på risikovurderinger og hvilke scenarioer man ser for seg. Informant 2 uttalte: *jeg håper jeg er så lyttende og at jeg ikke bare står på mitt, men at jeg har hørt på innspill som kan ha betydning for beslutningen.*

Ved å vektlegge hva vi kanskje ikke ser akkurat her og nå, har vi muligheten for å oppdage feil, noe som er nødvendig for å kunne tilpasse seg situasjonen i en dynamisk utvikling. Løsningen informantene var samlet om, for å utbedre det ukjente eller uforutsette, var at operasjonssentralen sendte en patrulje til stedet for å melde tilbake om informasjonen i meldingen var tolket riktig, og deretter foreta en kalibrering basert på patruljens tilbakemeldinger. Dette kan sammenlignes med hva Lipshitz og Strauss (1997) betegner som reduksjons heuristikk, for å begrense usikkerhet. Reduksjons heuristikk er en av flere strategier for å håndtere usikkerhet beskrevet som RAWFS (Njå mfl. 2020). Erfarne innsatsledere i det australske brannvesen foretrakk reduksjons heuristikk strategien i hendelser med stor grad av usikkerhet. De innhentet mer informasjon fra egne mannskaper på stedet dersom dette var mulig, og benyttet informasjonen de mottok til å redusere alternativene og usikkerheten (Njå mfl. 2020). Flere av informantene gjentok gjennom hele intervjuet rollen innsatspersonellet har med å bidra til å styrke forståelsen inne, med hvordan det ser ut og hva som skjer på innsatsstedet. Samtlige informanter beskriver det som «*øyne på stedet*». Informant 4 gir et eksempel «*hvis innsatsleder Brann vurderer en fare for eksplosjonsartet brann så gir det*

validitet til informasjonen» og således reduserer de usikkerheten og iverksetter for eksempel en evakuering basert på profesjonelle aktørers råd og kunnskap.

6.3 Hvordan formes og kommuniseres budskapet fra operasjonelt nivå til taktisk nivå slik at det skapes en felles mental modell for å løse oppdraget?

Det skjer som beskrevet i de to foregående avsnitt en fortolkning av informasjonen med allerede etablerte mentale modeller i operasjonssentralen og fokuset er ikke alene hva informasjonen inneholder eller hva den innebærer for oss, men også på prioriteringer som liv og helse, og andre definisjoner brakt inn av de operative styringssystemene i operasjonssentralen. En meningsdannelse i operasjonssentralen finner sted hvor disse faktorene får en overvekt fremfor hva en fortløpende oppdatering av situasjonen kunne ha tilført. Dette samsvarer med funn Lundgaard (2019) beskriver i sin PhD-avhandling - det å velge forholdet art kunne bli avgjørende for hvordan saken følges opp. Hvordan den forstås og kommunikasjon rundt hva vi vet og hva vi står overfor, blir en tapende part. Når forholdets art er «satt» og vi har iverksatt prosedyrer for håndtering av slike forhold er dette i stor grad styrende for beslutningsgrunnlaget som kommuniseres til taktisk nivå.

Dette kan medføre at man iverksetter tiltak og prosedyrer uten en form for verifisering at de faktisk vil bidra til å løse oppdraget. Dette beskriver Kahneman som system 1 sin løsning på kompliserte spørsmål som forenkles og man iverksetter nødvendigvis ikke handlinger som løser utfordringene (2012). Operasjonssentralen kan risikere at «problemet med forhåndsdefinerte risikoer» som Engen mfl. (2016) kaller det eller hva Boin mfl. (2005) omtaler som «the perversity of intelligent design» oppstår og innsatspersonellet får en forståelse kommunisert preget av dette, som ikke nødvendigvis stemmer overens med virkeligheten de møter. Masteravhandlingen til Skretting (2019) peker på dette i sine funn i forhold til skarpe politioppdrag, hvor han beskriver at innsatspersonellet ikke kjenner seg igjen i risikoen kommunisert i oppdraget med det de faktisk møter på innsatsstedet. Denne mangelen på gjenkjennelse kan også ha en sammenheng med reduksjonsheuristikk og at operasjonssentralen er så usikre på hva innsatspersonellet står overfor at de reduserer usikkerhet ved å velge en «føre-var» strategi (Lipshitz og Strauss, 1997; Njå mfl. 2020). Et eksempel hvor en slik «føre-var» strategi fungerte er informant 3 sin beskrivelse av ressurssetting i en trafikkulykke hvor mobildekning begrenset kommunikasjon med melder, men at operasjonssentralen der valgte å ressurssette som ved en alvorlig trafikkulykke til tross for usikkerheten, grunnet manglende informasjon. Dette viste seg å være nødvendig i den aktuelle situasjonen og således et klokt valg av strategi.

Individer har begrenset kapasitet i å oppfatte informasjon, noe som gjør at de «velger», den informasjonen og veien som vil nå målet (Saus, Espevik og Eid, 2010). For operasjonssentralen er det å få loggført hendelsen med et forholdets art, og sette prioritet ut i fra en matrise veien til målet for å få delt informasjonen i PO og med innsatspersonellet. Oppdragets alvorlighet og hvor tidskritisk det er vektlegges og prioriteten får konsekvenser for størrelsen på ressursene som blir tilknyttet. Saus, Espevik og Eid peker i sin artikkel (2010) om situasjonsbevissthet og felles mentale modeller i sammenheng med Sleipner ulykken, på at tidskritiske hendelser i høyteknologiske dynamiske miljøer med høye krav til prosessering av informasjon kan påvirke aktiveringen til å bli negativ, og man blir påvirket av stress, som igjen har en negativ innvirkning på evnen til å oppdatere situasjonsbevissthet, som illustrert i figur 4, (Endsley, 1995).

Det innebærer, hvis vi belyser det gjennom Berlo (1960) sin kommunikasjonsmodell (gjengitt i Engen mfl. 2016) at vi har lagt til grunn prioriteringsmatriser og forhåndsdefinerte forholdets art før koding av meldingen som skal bidra til en felles forståelse av situasjonen mellom operasjonelt og taktisk nivå, gjennomføres. Det kan legges til grunn at de ikke er på samme nivå og har en ulik forståelse av situasjon, fordi taktisk nivå ennå ikke har hørt om hendelsen. Faktisk får ikke taktisk nivå muligheten til å delta i prosessen med hva vi står overfor fordi denne meningsdannelsen allerede kan synes å ha funnet sted i operasjonssentralen. Innsatspersonellet på taktisk nivå blir i stedet et medium for reduksjonsheuristikk som skal verifisere informasjon i hendelsen på vegne av operasjonssentralen, og lukke usikkerheter, ved at de blir sendt til stedet, som operasjonssentralens «øyne». Innsatspersonellet bidrar således til å bekrefte eller avkrefte informasjonen de har mottatt fra operasjonssentralen.

Mentale modeller er produkter av menneskers kunnskapstruktur (Lipshitz og Shaul, 1997). Operatøren på operasjonssentralen har ved hjelp av sin oppfattelse og tolkning av informasjonen mottatt på operasjonssentralen, definert forholdets art, og hvilken prioritet oppdraget skal ha. Uten kunnskap og forståelse for hva som ligger bak disse valgene vil taktisk nivå ikke kunne dele den mentale modellen som er lagt til grunn. Det betyr at grunnlaget for beslutningene som er fattet må deles med innsatsleder, eller man må ramme inn oppdraget på en måte som møter kunnskapsstrukturene og de mentale modellene på taktisk nivå. Selv om rollene da er forskjellige deler de allikevel forståelsen for oppgaven som skal løses.

Informant 3,5 og 10 beskriver dette som at de gir rammer for oppdraget og beskriver gjennom intensjoner hva de ønsker skal løses. Informant 7, 8 og 10 trekker frem planer innsatspersonellet må utarbeide og få godkjent for øyeblikkelige aksjoner og forberedte aksjoner. Slike planer

bidrar ifølge informantene til at man ser at innsatsleder har forstått oppdraget gjennom både muntlig og skriftlig tilbakemelding. Planen bidrar også til en utvidet forståelse av situasjonen for operasjonssentralen. Et eksempel på en felles mental modell vil være tildelingen av en BAPS talegruppe. BAPS er felles for nødetatene, brann – helse og politi, og taktisk nivå vil ifølge informant 2 forstå at både brann og helse vil bidra inn i oppgaveløsingen, på lik linje med politiet.

Felles mentale modeller setter medlemmene i teamet i stand til å forstå systemet på flere forskjellige nivåer (Salas mfl. 2005). Mentale modeller forandrer seg over tid og fra en situasjon til en annen (Eriksen, 2017). Det betyr at operasjonelt og taktisk nivå i utgangspunktet bør ha etablerte felles mentale modeller av hvordan hendelser skal håndteres, de bør med andre ord kunne sette seg inn i den skapte «verden» på andre nivåer enn de selv er. Det er i dag etablert treningsdager på operasjonelt nivå med trening i jobben som skal utføres på operasjonssentralen. Det samme gjelder for taktisk nivå hvor det trenes på oppgaveutførelsen på taktisk nivå (POD, 2020b:41). Samtrening mellom de to nivåene er ikke beskrevet.

Selv om de fleste av informantene har bred og lang bakgrunn fra taktisk nivå, så har vi sett av intervjuene at mange av operatørene ikke har denne treningen, og mangelfull nødvendig erfaring for trekkgjennkjennning (Klein mfl. 1986 og Klein, 1998; 2008). En naturlig konsekvens av det er at de ikke i like stor grad er i stand til å etablere felles mentale modeller med taktisk nivå (Salas mfl. 2005). Hvis en ser for seg at operasjonssentralens mål når de kommuniserer ut oppdraget til taktisk nivå er å kommunisere en mental modell, eller en tenkt presentasjon av deres oppfattelse av verden for å skape en felles forståelse av situasjonen, så vanskeliggjør manglende forståelse for den andres rolle og oppgaveutførelse denne prosessen (Cannon-Bowers mfl. 1993). Taktisk nivå er avhengig av at operasjonssentralen forstår også «deres tenkte presentasjon av verden» og at den får en plass i vurderingene og beslutningene som fattes inne på operasjonssentralen. To beslutningstakingsnivåer, her operasjonssentralen og taktisk nivå, kan konstruere ulike mentale modeller på grunn av sine individuelle kunnskapsstrukturer. Ulike mentale modeller medfører ulike beslutningsvalg som iverksetter ulike handlinger (Eriksen, 2017).

Samtlige av informantene i denne studien beskriver uenigheter om hvordan oppdraget skal løses mellom taktisk og operasjonelt nivå. Det påpekes at det er ressursuttak som er den største årsaken til uenigheten, noe som synliggjør en forskjellig forståelse av situasjonen. Informant 8 mener det kan ha en sammenheng med at de to nivåene ser for seg forskjellige måter å løse hendelsen på, basert på erfaring og trening. Informant 7 påpeker at taktisk nivå har en begrenset

oversikt over det helhetlige situasjonsbildet i politidistriktet, men står nærmere situasjonen som skal håndteres. Det er gjennom konsepter som team situasjonsbevissthet, felles problemløsning, felles mentale modeller og felles vurderinger av hva vi står overfor at vi har forstått hvor vanskelig beslutninger er i et komplekst miljø (Cannon-Bowers mfl. 1993; Salas mfl. 1995; Orasanu, 1997; Klein, 1998). Det må kunne hevdes at operasjonssentralene er slike komplekse miljøer, alene eller i samhandling med interne eller andre nød og beredskapsstater.

Fra evalueringen av Al Noor kan vi trekke ut at operasjonssentralen delvis på grunn av språkproblemer i meldingsmottaket, og kun en henvendelse, er i tvil om hendelsen er reell og avventer mer informasjon (POD, 2020a). Innsatsleder ber operasjonsleder vurdere om hendelsen er en PLIVO, basert på informasjonen operasjonssentralen leser ut. Operasjonssentralen gir oppdraget prioritet 1, noe som både indikerer forståelse av alvorlighetsgrad og sørger for en riktig ressurssetting av oppdraget. Innsatsleder kan tenkes er mer opptatt av at definisjonen av en PLIVO kunne ha utløst en lettere vei til felles situasjonsforståelse gjennom å utløse en felles mental modell hos mannskapene. Dette er et eksempel på to forskjellige mentale modeller som synliggjør behovet for krysstrening. Det ville bidratt til bedre rolleforståelse for at det utvidede teamet som skal løse hendelsen på taktisk og operasjonelt nivå, og at de utvikler felles mentale modeller som bidrar til raskere etablering av en felles forståelse av situasjonen (Cannon-Bowers mfl. 1995; Endsley, 1995; Endsley og Jones, 2001). Endsley hevder at felles mentale modeller er viktigere for teamets situasjonsbevissthet enn verbal kommunikasjon (1995), som i Al Noor hendelsen foregikk på telefon med språklige utfordringer for operasjonssentralen, og produktet av de samtalene ble kommunisert over samband til innsatsleder (POD, 2020a).

Evalueringer fra store øvelser eller hendelser synliggjør ofte at operasjonelt og taktisk nivå ikke hadde samme forståelse av situasjonen. Paradokset i slike situasjoner er at jo mer kompleks hendelsen er, jo høyere opp i organisasjonshierarkiet fattes ofte beslutningene. Dette til tross for at jo mer komplekst et problem er, jo nærmere kriseområdet må man være for å forstå det (Engen mfl. 2016). I lys av dette kan man forstå samtlige informanter sine uttalte behov om «å ha øyne på stedet», de trenger det for å tolke og forstå situasjonen og kunne projisere hvilken retning og omfang den kan utvikle seg til (Endsley, 1995; Salas mfl. 2005; Njå mfl. 2020). Det forklarer det sterkt uttrykte behovet fra informantene om en tilstedeværende erfaren og kompetent leder på taktisk nivå, som operasjonssentralens øyne på stedet.

7. Konklusjon

I denne masteroppgaven har jeg svart på følgende problemstilling; *«I hvilken grad evner operasjonssentralen å skape felles forståelse av situasjonen og kommunisere denne til taktisk nivå i politiet?»*

Studien har beskrevet hvordan kritisk informasjon vurderes, hvilke prosesser og arbeidsmetodikk i operasjonssentralen som påvirker evnen til å skape en felles situasjonsforståelse, som grunnlag for beslutninger. Videre hvordan budskapet formes og kommuniseres til taktisk nivå for å etablere felles mentale modeller og felles situasjonsforståelse for å løse oppdraget.

Min studie viser at det meste av arbeidet i operasjonssentralen er rettet mot å motta informasjon, kategorisere den og loggføre den i henhold til prioriteringer og prosedyrer preget av forhåndsdefinerte krav til loggføringen i PO. Den kritiske informasjonen handler i stor grad om å definere tidskritiske alvorlige hendelser som utløser etablerte mentale modeller i form av handlingsmønstre og ressurser som skal redde liv, hindre alvorlig kriminalitet med mer. Metodikken rundt hvordan informasjonen deles internt og eksternt varierer i stor grad, noe som kan tyde på at det ikke finnes en etablert metodikk for informasjonsstyring og deling.

Mangelfull erfaring hos unge operatører blir beskrevet som utfordrende i oppgaveløsningen, spesielt i hendelser som er tidskritiske og med stor grad av usikkerhet. Dette kompenseres med kvalitetssikring fra operasjonsledere og oppdragsleder i den grad det er tid og anledning til det i et krevende dynamisk skiftende miljø. Det er et sterkt fokus på å skape en felles forståelse av situasjonen gjennom kommunikasjon med, og inkludering av andres tanker, som en pågående sensemakingprosess i oppdragshåndteringen. Operasjonslederne er opptatt av relasjonene i teamet med gjensidig tillit som tillater monitorerende og støttende atferd, som skaper trygghet, tillit, mestring og tilpasningsevne. Dette har ikke helt funnet sin form, noe som kunne bidratt som utbedring for mangelfull erfaring hos unge operatører, sammen med trening og øving etterfulgt av refleksjon over vurderinger og valg. Dette vil bidra til en erfaring som igjen kan benyttes av operatøren når lignende hendelser oppstår (Johnsen og Espevik, 2019).

7.1 Anbefalte fokusområder

For ytterligere å øke sin evne til å skape felles forståelse av situasjonen og kommunisere denne til taktisk nivå i politiet foreslår jeg å fokusere på følgende punkter:

Operasjonssentralene i politiet bør definere hva som skal til for å dele informasjonen på en effektiv og meningsutvekslende måte for å oppnå felles situasjonsforståelse. Spesielt gjør dette

seg gjeldende i tidspresede situasjoner med ulik grad av usikkerhet, som ikke nødvendigvis lar seg løse av hverken erfaringsbaserte tilnærminger eller standardiserte prosedyrer. Kommunikasjon og styringen av informasjon er nøkkelen til løsning og bør ivaretas av informasjonsbehandlere med en utvidet og helhetsorientert tilnærming til hvilken informasjon som er nødvendig for hvem, her og nå og frem i tid.

Opplæring og innføring i arbeidsmetodikk bør i større grad gi operatørene mulighet for å opparbeide seg et erfaringsgrunnlag for å imøtekomme den manglende erfaringen man har som ung og uerfaren operatør. Dette bør gjøres gjennom refleksjoner og vurderinger med veileder til stede.

Operasjonssentralene bør innføre systematisk teamtrening som utbedrer situasjoner hvor man står fast, ved at gjensidig monitorering utløser støttende atferd som ivaretar teamets tilpasningsdyktighet og yteevne. Kanskje kan man snu litt om på det hierarkiske systemet som definerer at det er operatør som forventes å motta meldinger og erstatte de med erfarne oppdragsledere - og la den uerfarne operatøren lytte og høste erfaring, som gir grunnlag for mønstergjenkjenning ved neste hendelse.

Sørge for felles trening som etablerer felles mentale modeller mellom de forskjellige krisehåndteringsnivåene og styrker kunnskapsstrukturene. Dette gjøres ved samtrening, krysstrening og rolleforståelses trening på de ulike nivåene (Cannon-Bowers mfl. 1995; Johnsen og Espevik 2019).

7.2 Forslag til videre forskning

Videre studier bør skje gjennom observasjon av krisehåndteringsnivåene i deres miljø mens oppgavehåndteringen finner sted. Det vil være interessant å observere og om mulig dokumentere om forhåndsdefinerte prosedyrer er førende for kommunikasjonen fra operasjonssentralen. Er informasjonen de deler et produkt av deres individuelle fortolkning, har den vært igjennom en sensemakingprosess og ivaretar den andres behov for informasjon? Videre studier bør også inkludere observasjon mellom politiets krisehåndteringsapparat og andre nød- og beredskapsaktører, og evnen de har til å benytte etablerte felles mentale modeller som en snarvei til felles situasjonsforståelse.

8. Litteraturliste:

- Andersen, S. S. (2006). Aktiv informantintervjuing. *Norsk statsvitenskapelige tidsskrift* vol 22, 278-298.
- Bandow, D. (2001). Time to create sound teamwork, *Journal of Quality and Participation*, 24: 41- 47.
- Bandura, A. (1997). *Self Efficacy. The exercise of control*. W.H. Freeman CO Ltd.
- Battles, J. B., Dixon, N.M., Borotkanics, R. J., Rabin-Fastmen, B. og Kaplan, H. S. (2006). Sensemaking of Patient Safety Risks and Hazard HSR: *Health Services Research* 41:4, Part II (August 2006).
- Beach, L. R. (1993). Broadening the definition of decision-making: The role of prochoice Screening of options. *Psychological Science*, 4(4): 215-220.
- Berlo, D.K. (1960). *Process of communication. An introduction to theory and practice*. Orlando, Florida: Harcourt School.
- Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research*. Polity Press.
- Blaikie, N. og Priest, J. (2019). *Designing social research. The logic of anticipation*. Polity Press.
- Boin, A., `t Hart, P., Stern, E. og Sundelius, B. (2005). *The politics of crisis management. Public leadership under pressure*. Cambridge: University Press.
- Boin, A. (2009). The New World of Crisis and Crisis Management: Implications for Policymaking and Research. *Review of Policy Research*, vol. 26 (4). The Policy Studies Organization.
- Boin, A., `t Hart, P., Stern, E. og Sundelius, B. (2017). *The politics of crisis management. Public leadership under pressure*. 2nd Edition. Cambridge: University Press.
- Bolin, S.F., Sadacca, R. og Martinek, H. (1965). Team procedures in image interpretation. (Tech. Rep. No. 164). Washington D.C: *US Army Personnel Research office*. Hentet 26.9.2021. [Team procedures in image interpretation. - PsycNET \(apa.org\)](#)
- Cannon-Bowers, J.A., Salas, E. og Converse, S. (1993). Shared mental models. I: J.N Castellan (red.), *Individual and Group Decision Making* (s. 221-246). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cannon-Bowers, J.A., Tannenbaum, S.I., Salas, E. og Volpe, C.E. (1995). Defining team competencies and establishing team training requirements, i R. Guzzo og E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and Decision Making in Organizations*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Cannon-Bowers, J.A. og Salas, E. (1998). Individual and team decision making under stress: Theoretical underpinnings In J.A. Cannon-Bowers og E. Salas (Eds.). *Making Decisions under Stress: implications for individual and team training* (s. 17-38. Washington, DC: APA Press

- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2020). DFØ-rapport 2020:4. *Evalueringen av nærpolitireformen. Statusrapport 2019*. Oslo: 2020
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, Elektronisk publikasjon DSB, (2017). <https://www.nodnett.no/globalassets/dokumenter/bestillingsskjema-og-vilkar/produktvilkar---kontrollromstilknytning-for-nodetatene-1.3.pdf>. Hentet 25.9.2021.
- Driskell, J.E. og Salas, E. (1992). Collective Behaviour and team performance. *Human Factors*, 34, 277-288. Hentet 14.5.2021. [Team procedures in image interpretation. - PsycNET \(apa.org\)](#)
- Eid, J. og Johnsen, B.H. (Red.) (2018). *Operativ psykologi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Endsley, M.R. (1988). Design and evaluation for situational awareness enhancement. *The human factor Society 32nd Annual meeting*. Santa Monica, California. Human Factors Society. <https://doi.org/10.1177%2F154193128803200221>
- Endsley, M.R. (1989). Final Report: *Situation awareness in an advanced strategic mission*. (NOR-DOC 89-32). Hawthorne, CA: Northrop Corporation. Hentet 20.6.2021. [Endsley. \(researchgate.net\)](#)
- Endsley, M.R. (1995). Measurement of situation awareness in dynamic systems. *Human Factors, the Journal of the Human factors and Ergonomics Society*.
- Endsley, M.R. og Jones, W.M. (2001). A model of inter-and intra-team situation awareness. Implication for design, training and measurement. In *New Trends In Cooperative Activities: Understanding System Dynamics In Complex Environments*, McNeese, M, Salas, E, og Endsley, M.R (Eds). Santa Monica, California: Human Factors and Ergonomics society.
- Engen, O.A.H., Kruke, B.I., Lindøe, P.H., Olsen, K.H., Olsen, O.E. og Pettersen, K.A. (2016). *Perspektiver på samfunnssikkerhet*. Cappelen og Damm.
- Eriksen, J. (2017). *Krise- og beredskapsledelse. Teamtrening*. Cappelen Damm Akademisk.
- Espevik, R. (2013). *Samlet mot det uventede – og å kunne stå i det. Betydningen av godt teamarbeid!* PACEM 16:1 s. 91-103.
- Espevik, R., Johnsen, B.H. og Eid, J. (2018). Grupper og operative team. I J. Eid og B.H. Johnsen (Red.). *Operativ psykologi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Espevik, R. (2019). Godt teamarbeid. I B.H. Johnsen og J. Eid (Red). *Operativ Psykologi 2 – Anvendte aspekter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fiore, S.M., Salas, E., Cuevas, H.M. og Bowers, C.A. (2003). Distributed coordination space: towards a theory of distributed team process and performance. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 4, s. 340-364. Hentet 11.6.2021. [Tie-0098 340..364 \(researchgate.net\)](#)

- Fredriksen, M. (2018). *Etablering av situasjonsbevissthet i nødmeldesentraler*. (Mastergradsavhandling). Nord Universitetet.
- Gentry, J. W. (1990). What is experiential learning? In J. Gentry (Ed.), *Guide to business gaming and experiential learning* (s. 9-20). London: Nichols/GP Publishing
- Ghauri, P.N. og Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies. 4 th ed.* New York Financial times: Prentice Hall.
- Giddens, A. (1994). *The constitution of society: Outline of a theory of structuration*. Berkeley: University of California Press.
- Glaser, B.G. og Strauss, A.L. (1967). The discovery of grounded theory: *Strategies for Qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Hansen, A.L. (2018). Eksekutive funksjoner. I J. Eid og B.H. Johnsen (Red.). *Operativ psykologi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Henriksen, S. W. (2020). *Norwegian Police Training for and use of Force*. Avhandling for PhD. Universitet i Stavanger.
- Hollnagel, E. (2004). *Barriers and accident prevention*. Aldershot, Storbritannia: Ashgate.
- Holstein, J.A. og Gubrium, J. (1995). «Active interviewing» i Weinberg, D. (red.). *Quality research methods*. Oxford: Blackwell.
- Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm Akademisk.
- Johannessen, A., Tufte, P.A. og Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag A/S.
- Johnsen, B.H. (2018). Beslutningstaking i operative situasjoner. I J. Eid og B.H. Johnsen (Red.). *Operativ psykologi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnsen, B.H. og Eid, J. (Red.) (2019). *Operativ psykologi 2 – Anvendte aspekter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnsen, B.H. og Espevik, R. (2019). Hvordan øve operative team. I B.H. Johnsen og J. Eid (Red.). *Operativ psykologi 2 – Anvendte aspekter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jones, D.G. og Endsley, M.R. (1996). Sources of situation awareness errors in aviation. *Aviation, Space and Environmental Medicine*, 67: 507-512.
- Justis- og Beredskapsdepartementet (JBD). (2020). *Politimeldingen – Et politi for fremtiden*. Oslo: Departementet.

- Justis- og Beredskapsdepartementet (JBD). (2017). *Risiko i et trygt samfunn. Samfunnssikkerhet*. (Meld. St. 10 2016-2017). Oslo: Departementet.
- Kahneman, D. (2012). *Tenke, fort og langsomt*. Oslo: Pax Forlag A/S.
- Klein, G.A. (1989). Recognition-primed decisions, i W.B. Rouse (red.) *Advances in man-machine systems research*. Greenwich, Connecticut: JAI.
- Klein, G. (1993). Sources of error in naturalistic decision-making. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society. 37th Annual Meeting*, 37(4): 368-371.
- Klein, G. (1998). *Sources of power. How people make decisions*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Klein, G. (2003). *Intuition at Work: Why Developing Your Gut Instincts Will Make You Better at What You Do*. New York: Doubleday, 2003: 201-207.
- Klein, G. (2008). *Naturalistic Decisionmaking*. Human Factors and Ergonomics Society.
- Kruke, B.I. og Olsen, O.E. (2005). Reliability-seeking networks in complex emergencies, *International journal of Emergency management* 2 (4): 275-291.
- Kruke, B.I. (2012). *Samfunnssikkerhet og krisehåndtering. Relevans for 22 juli 2011*. Notat 7/12 til 22. Juli-kommisjonen. Stavanger: Universitetet i Stavanger.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag.
- Lipshitz, R. og Shaul, B. (1997). Schemata and mental models in recognition-primed decision making, C. E. Zsombok og G. Klein (red.), *Naturalistic Decision Making*. New Jersey: Erlbaum.
- Lipshitz, R., Klein, G., Orasanu, J., Salas, E. (2001). Taking Stock on Natural Decision Making. *Journal of Behavioral Decision Making J. Behav. Dec. Making*, 14:331-352. John Wiley and Sons, Ltd.
- Lundgaard, J. M. (2019). *Kritisk kunnskap. Meningsdannelse og beslutningsprosesser ved politiets operasjonssentral*. Doktoravhandling forsvart ved Det juridiske Fakultet, Universitetet i Oslo.
- Manger, T. og Wormnes, B. (2015). *Motivasjon og mestring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- McIntyre, R.M., og Salas, E. (1995). Measuring and managing for team performance: Emerging principles from complex environments. In R. Guzzo og E. Salas (Eds.) *Team effectiveness and decision-making in organizations* (s. 149-203). San Francisco: Jossey-Bass.

- Njå, O., Sommer, M., Rake, E.L., Braut, G.S. (2020). *Samfunns-sikkerhet – Analyse, styring og evaluering*. Universitetsforlaget.
- Nofi, A. (2000). Defining and measuring shared situational awareness. DARPA. https://www.researchgate.net/publication/235066075_Defining_and_Measuring_Shared_Situational_Awareness
- NOU 2012:14, (2012). *Rapport fra 22. juli kommisjonen*. Oslo. Departementenes servicesenter.
- Olsen, V. (2019). *Akutte og tidskrisiske situasjoner ved en 110 og 112 sentral – hvordan fattes beslutningene?* Mastergradsavhandling. Høgskolen i Østfold.
- Orasanu, J. (1990). *Shared mental models and crew performance* (No 46). NJ: Princeton University.
- Orasanu, J. og Salas, E. (1993). Team decision making in complex environments. In G. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood og C. Zsombok (Eds.). *Decision making in action: Models and methods* (pp. 327-345). Norwood, NJ: Ablex.
- Orasanu, J. og Fischer, U. (1997). Finding decisions in natural environments. In C.E. Zsombok og G. A. Klein (Eds.). *Natural Decision Making* (s. 434-458). Hillsdale, N.J: Erlbaum.
- Perla, P., Markowitz, M., Nofi, A., Weuve, C., Loughran, J. og Stahl, M. (2000). *Gaming and shared situation awareness*. DARPA. [Gaming and Shared Situation Awareness \(dtic.mil\)](https://www.dtic.mil/)
- Perrow, C. (1997). *Normal Accidents*. Princeton University Press.
- Politidirektoratet (POD). (2016). *Rammer og retningslinjer for etablering av nye politidistrikter– versjon 1.0*. Oslo: Politidirektoratet.
- Politidirektoratet (POD). (2017a). *PO Brukerhåndbok 2017*. Oslo: Politidirektoratet.
- Politidirektoratet (POD). (2017b). *Politiets responstid 2017*. Oslo: Politidirektoratet.
- Politidirektoratet (POD). (2018). *Felles sambandsreglement for nødnett, versjon 4*. Oslo: Politidirektoratet.
- Politidirektoratet (POD). (2020a). *Evaluering av politiets og PSTs håndtering av terrorhendelsen i Bærum 10. august 2019*. Evalueringsutvalget.
- Politidirektoratet (POD). (2020b). *Politiets beredskapssystem (PBS) del 1*. Oslo: Politidirektoratet.
- Politidirektoratet (POD). (2021). *Nasjonal bruksplan Tellus 2021*. Oslo: Politidirektoratet.
- Politi-loven (1995). *Lov om Politiet (Politi-loven)*. LOV-1995-08-03-53 §1,2 og 27. Hentet fra www.lovdato.no 13.8.2021.

- Porter, C.O.L.H., Hollenbeck, J.R., Ilgen, D.R., Ellis, A.P.J., West, B.J. og Moon, H. (2003). Backup behavior in teams: The role of personality and legitimacy of need. *Journal of Applied Psychology*, 88, 391-403.
- Quarantelli, E.L., (2000). *Emergencies, disaster and catastrophes are different phenomena*. Preliminary paper 304. Newark, Delaware: University of Delaware Disaster Research Center.
- Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Aldershot, Storbritannia: Ashgate.
- Rienecker, L. og Jørgensen, P.S. (2013). *Den gode oppgaven*. Fagbokforlaget.
- Roby, T.B. og Lanzetta, J.T (1957). *A replication study of work group structure and task performance* (DTIC No, AD134205. Lackland Air Force Base: TX: Air Force Personnel and Training Resource Center
- Rose, A.M. (1945). A research note on experimental interviewing. *American journal of sociology*, 15:2:143-144.
- Rosenthal, U., Charles, M.T., og t'Hart, P. (1989). *Coping with crisis. The management of disasters, riots and terrorism*. Springfield, Illinois: Charles C. Thomas.
- Salas, E., Prince, C., Baker, D.P. og Shresta, L. (1995). Situation awareness in team performance: implications for measurement and training. *Human Factors*, 37, 123-136.
- Salas, E., Cannon-Bowers, J.A. og Johnston, J.H. (1997). How can you turn a team of experts into an expert team?: Emerging training strategies. In C. Zsombok og G. Klein (Eds.), *Natural Decision Making* (s. 359-370). Hillsdal, NJ: Lawrence and Erlbaum.
- Salas, E., Sims, D.E. og Burke, C.S. (2005). Is there a «Big Five» in teamwork? *Small group research*, 36(5): 555-559. doi:10.1177/1046496405277134. Sage Publications.
- Salas, E., Muniz, E.J. og Prince, C. (2006). Situation awareness in teams. In *International Encyclopedia of Ergonomics and Human Factors*. W. Karwowski (red.). Oxford, Storbritannia: Taylor and Francis ltd.
- Salas, E., Rosen, M.A., Bruke, C.S., Nicholson, D. og Howse, W.R. (2007). Markers for enhancing team cognition in complex environments: the power of team performance diagnosis. *Aviation, Space and Environmental medicine*, 78 (5), section II, 77-85.
- Salmon, P.M., Stanton, N.A., Walker, G.H., Baber, C., Jenkins, D.P., McMaster, R. og Young, M.S. (2008). *What really is going on? Review of situation awareness models for individuals and teams*. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 9:4, 297-323.
- Saus, E.R., Espevik, R. og Eid, J. (2010). *Situational Awareness and Shared Mental Models*:

- Implications for Training in Security Operations*. I P. T. Bartone, B. H. Johnsen, J. Eid, J. M. Violanti og J. C. Laberg (Eds.), Enhancing human performance in security operations. International and law enforcement perspectives. Charles C. Thomas Publisher, LTD, Illinois, USA.
- Saus, E.R. (2011). *Training effectiveness: Situation awareness training in simulators*. Doktorgradsavhandling, Universitetet i Bergen.
- Siegel, A.I. og Federman, P.J. (1973). Communications content training as an ingredient in effective team performance. *Ergonomics*, 16, 403-416.
- Simons, T.L. og Peterson, R.S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams. The pivotal role of intragroup trust, *Journal of applied Psychology*, 85(1): 102-111.
- Skretting, A.O., (2019). *Risikovurdering ved skarpe oppdrag i politiet*. Mastergradsavhandling. Universitetet i Stavanger.
- Slidemodel.com. Hentet 11.9.2021.
[002-closed-loop-communication-diagram-powerpoint-slide - SlideModel](#).
- Sneddon, A., Mearns, K., og Flin, R. (2006). Situation awareness and safety in offshore drill crews. *Cognition, Technology and Work*, 8(4): 255-267.
- Stagl, K.C., Salas, E., Rosen, M.A., Priest, H.A., Burke, C.S og Goodwin, G.F. (2007). Distributed team performance: a multi-level review of distribution, diversity, and decision-making. I.F. Dansereau og F.K Yammarino (red.), *Multi-level issues in Organizations and Time* (2. 11-58) Amsterdam: Elsevier/JAI.
- Turner, B. (1976). The organizational and interorganizational development of disasters. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 3 (Sept. 1976), 378 – 397.
- Valaker, S. (2007). *Kollektiv sensemaking og informasjonsinfrastruktur i nettverksbaserte operasjoner. Et human factor perspektiv*. FFI-rapport 2007/02251.
- Weick, K. (1993). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks CA: Sage.
- Weick, K., Sutcliffe, K. og Obstfeldt, D. (1999). Organizing for high reliability. Processes of collective mindfulness, *Research in Organizational Behavior* 21:81-123.
- Weick, K., Sutcliffe, K. (2001). *Managing the Unexpected. Assuring High Performance in an Age of Complexity*. San Fransisco: John Wiley og Sons.
- Weick, K., Sutcliffe, K. og Obstfeldt, D. (2005). *Organizing and the prosess of sensemaking*. *Organization science*, 16(4), 409 – 421.
- Weick, K., Sutcliffe, K., (2015). *Managing the unexpected. Sustained performance in a complex world*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.

9. Vedlegg 1 - Intervjuguide.

Semistrukturert - individuelt intervju

Tema:

Situasjonsbevissthet og Felles mentale modeller i operasjonssentral.

Problemstilling:

Hvordan evner operasjonssentralen gjennom teamarbeid å skape felles forståelse av situasjonen som grunnlag for beslutningstaking?

Med denne problemstillingen ønsker jeg å bidra til økt innsikt i hvordan informasjon innhentes, bearbeides og tolkes på en operasjonssentral og hvordan det oppnås felles situasjonsforståelse i en oppdragshåndtering.

Det vil bli undersøkt hvordan man etablerer en felles situasjonsforståelse inne på operasjonssentralen og hvilke prosesser som har vært grunnlaget for denne etableringen. Videre vil det bli undersøkt hvilken informasjon man velger å kommunisere videre til taktisk nivå og hvorfor, herunder bruk av felles mentale modeller som snarveier for å oppnå felles situasjonsforståelse.

Form:

Forskeren intervjuer informantene via virtuelt møterom. Intervjuet tas opp på lyd dersom informanten samtykker til det, mens forskeren tar notater. Intervjuet vil bli transkribert i sin helhet og sendt til informanten for godkjenning, før informasjonen brukes inn i masteroppgaven. All informasjon fra intervjuobjektene vil bli anonymisert i oppgaven. Det er kun jeg som får vite hva den enkelte informant svarer eller tilhørighet. Det vil ikke være mulig å identifisere enkeltpersoner i resultatet av studien. Det er frivillig å delta, du kan når som helst trekke deg som informant.

Rammene for intervjuet:

- Uformell samtale
- Informasjon. Forklare om temaet og bakgrunnen for intervjuet. Forklarer at respondenten er anonym og at konfidensielle data ikke skal videreformidles.

- Informere om at samtalen tas opp på lyd, og be om samtykke til det.

Presentasjon av informanten:

1. Hva er stillingen din?
2. Hvor lenge har du hatt denne stillingen?
3. Hva er din utdanning og arbeidserfaring som utgjør dine kvalifikasjoner for å sitte i stillingen?
4. Hva er dine viktigste oppgaver?
 - a. PBS I sier koordinere og lede den samlede politiinnsatsen, hva betyr det for deg?
 - b. Noe skjer, hvordan aktiverer du operasjonssentralen.

Innhenting og bearbeiding av kritisk informasjon:

5. Hva er kritisk informasjon for deg?
 - a. Hvem er det kritisk for?
 - b. Hva er det kritisk for?
6. Hvordan skiller du kritisk og mindre kritisk?
7. Hvilken informasjon opplever du som overflødig eller støy?
 - a. Hva er årsaken til at du kategoriserer det som overflødig?
8. Hvordan samles informasjon inn i operasjonssentralen?
9. Hvordan bearbeides/tolkes informasjonen?
10. Hvordan presenteres den fortolkede informasjonen til teamet på operasjonssentralen?
 - a. Hvordan påvirkes presentasjonen av tid til rådighet?
11. Bruker du mer tid på noen hendelser enn andre, i så fall hvilke hendelser?
 - a. Hva er årsaken til dette?
 - b. Hva med hendelser med lite informasjon?

Making sense of the information:

12. Hvilke egenskaper hos melder/avsender vektlegges og vurderes?
13. Hvordan søker du utfyllende informasjon
14. Fra hvem søker du utfyllende informasjon?
15. Til hvem gir du informasjon?
16. Hva gjør du med motstridende informasjon?

17. Hvordan kommuniserer du internt i operasjonssentralen?
- Systemer?
 - Tale?
 - Tegn?
18. Hva gjør du i operasjonssentralen for å sikre felles situasjonsforståelse?
19. Hvordan vurderer og integrerer du andres situasjonsforståelse?
- Har du utarbeidet deg metodikk for dette?
 - I så fall hvilken type metodikk?

Etablering av felles situasjonsforståelse med taktisk nivå:

20. Hva slags informasjon gir du til taktisk nivå?
21. Hvordan kommuniseres informasjonen til taktisk nivå?
22. Hva trenger taktisk nivå å vite?
- Hvorfor trenger taktisk nivå å vite dette?
 - Hva trenger taktisk nivå ikke å vite
 - Hvorfor trenger ikke taktisk nivå å vite dette
23. Hvilke utfordringer ser du i kodingen av meldingen som sendes til taktisk nivå?
- Kjennskap til mottaker
 - Vedkommende sin kompetanse?
24. Hvordan forsikrer du deg om at taktisk nivå har dekodet meldingen slik du kodet den og at dere har samme situasjonsforståelse?

Tilbakeblikk

- Oppsummering
- Har jeg forstått deg riktig?
- Er det noe du ønsker å tilføye?
- Kan jeg komme tilbake med noen oppfølgende spørsmål hvis det skulle være nødvendig?