Høgskolen i Sørøst-Norge
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap
Handelshøyskolen

Mastergradsavhandling i innovasjon og ledelse
2017

Terje Sandvik og Odd Skei Kostveit

Når hetta går av

En studie av hvordan innsatspersonell i politiet håndterer tvetydighet I krisesituasjoner

Høgskolen i Sørøst-Norge
Handelshøyskolen
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap

http://www.usn.no

© 2016 Terje Sandvik og Odd Skei Kostveit

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Siden terrorhendelsene i Oslo og på Utøya 22. juli 2011 har fokuset på politiets håndtering av kriser økt. En stor del av den operative treningen i politiet handler om ulike krisesituasjoner og hvordan disse best kan løses.

Formålet med undersøkelsen var å studere hvordan innsatspersonell håndterer tvetydighet krisesituasjoner. Når en situasjon er preget av manglende informasjon og tidspress, omtales den som tvetydig.

For å svare på problemstillingen har vi benyttet oss av situasjonstrening, hvor innsatspersonell i politiet måtte løse tre forskjellige situasjoner under stress. Situasjonstreningen ble gjennomført ved såkalt hooded box-øvelse. Respondentene fikk en hette over hodet og ble stilt overfor en ukjent situasjon som måtte løses i det hetta gikk av. Deretter gjennomførte vi gruppeinterjvu med respondentene for å få kvalitattive data. Totalt 12 respondenter gjennomførte situasjonene. Før og etter situasjonstreningene gjennomførte vi også samtaler med instruktører innefor operativ politiutdanning.

Innsatspersonell håndterer tvetydige situasjoner ulikt. Evnen til å løsrive seg fra den informasjonen som er tilgjengelig før krisen synes å være størst hos de som trener mest og har mest erfaring (ekspertene). De aksepterer og forventer tvetydighet i større grad enn de med med mindre trening og erfaring. På den måten håndterer de også tvetydighet på en mer hensiktsmessig måte.

Håndtering av tvetydighet synes å være styrt også av individuelle kapasitet. Denne består etter vår oppfatning av personlige egenskaper, erfaring, trening og utstyr. Sentralt i den individuelle kapasiteten er tidligere trening på krisesituasjoner og en bevissthet rundt egne handlinger.

Søkeord: Meningsskaping, beslutningstaking, politiet, krise, tvetydighet

Abstract

Since the terrorist events in Oslo and on Utøya on July 22, 2011, the focus on police crisis management has increased. A large part of the operational training in the police is about different crisis situations and how these can best be solved.

The purpose of the survey was to study how police personnel handle ambiguity in crisis situations. When the situation is characterized by lack of information and time pressure, it is referred to as ambiguous.

To answer the research question, we have used situational training, where police personnel had to solve three different situations under stress. The situation training was conducted by so-called hooded box exercise. The respondents got a hood over their head and were faced with an unknown situation that had to be solved in as the hood was lifted. Then we conducted group interviews with respondents to get quality data. A total of 12 respondents completed the situations. Before and after the situations, we also conducted talks with instructors in operational police training.

Police personnel handle unequivocal situations differently. The ability to loosen the ties to the information available before the crisis seems to be highest among those who train the most and have the most experience (the experts). They accept and expect ambiguity to a greater extent than those with less training and experience. That way, they also handle ambiguity in a more appropriate manner.

Handling ambiguity seems to be ruled also by individual capacity. This consists in our perception of personal qualities, experience, training and equipment. Central to the individual capacity is previous training in crisis situations and awareness of own actions.

Keywords: Sensemaking, decision making, police, crisis, ambiguity

Innholdsfortegnelse

1 Innledning 9

1.1 Problemstilling 11

1.2 Rettslige rammer 13

2 Teori 15

2.1 Meningsskaping 15

2.1.1 Innledning 15

2.1.2 Meningsskaping i organisasjoner 16

2.1.3 Narrativ 18

2.2 Meningsskaping i kriser 21

2.2.1 Innledning 21

2.2.2 Kriser 21

2.2.3 Kosmologiske hendelser 22

2.2.3.1 Mann Gulch 23

2.2.3.2 Utøya 24

2.2.4 Tvetydighet 26

2.3 Beslutningstaking 27

2.3.1 Naturalistic decision making (NDM) 27

2.3.2 Heuristics and biases (HB) 29

2.3.3 A Failure to Disagree 30

2.3.4 Intuitive beslutninger og forholdet til system 1 og 2 30

2.3.5 Beslutningsfeil 31

2.4 Meningsskaping og beslutningstaking 33

3 Metode 36

3.1 Forskningsdesign og metodevalg 36

3.1.1 Forskningsdesign 36

3.1.2 Metodevalg 37

3.1.3 Utvalg 38

3.2 Slik gjorde vi det 39

3.2.1 Ekspert-informanter 39

3.2.2 Situasjonstrening 40

3.2.3 Beskrivelse av situasjonene 43

3.2.3.1 Situasjon 1 - akutt trussel ... 43
3.2.3.2 Situasjon 2 - fratatt kontroll ... 44
3.2.3.3 Situasjon 3 - ingen trussel ... 44
3.2.3.4 Umiddelbart individuelt intervju ... 45
3.2.3.5 Gruppeintervju ... 45
3.2.4 Vurdering av øvelsene ... 47
3.3 Metodekritikk ... 48
3.4 Etikk ... 49
4 Funn ... 51
4.1 Innledning ... 51
4.2 FS 1: Hvordan forbereder innsatspersonell seg til akutte hendelser? ... 54
4.2.1 Søke informasjon ... 54
4.2.2 Legge en plan ... 54
4.2.3 Frigjøre kapasitet ... 57
4.3 FS 2: Hvordan håndterer innsatspersonell akutte hendelser? ... 59
4.3.1 Situasjon 1 - akutt trussel ... 59
4.3.2 Situasjon 2 - fratatt kontroll ... 62
4.3.3 Situasjon 3 - ingen trussel ... 63
4.3.4 Samlet for de tre situasjonene ... 64
4.4 Oppsummering av funnene ... 68
5 Drøfting ... 69
5.1 FS 1: Hvordan forbereder innsatspersonell seg til akutte hendelser? ... 69
5.1.1 Søke informasjon ... 69
5.1.2 Legge en plan ... 70
5.1.3 Frigjøre kapasitet ... 72
5.1.4 Narrativets betydning ... 72
5.2 FS 2: Hvordan håndterer innsatspersonell akutte hendelser? ... 75
5.2.1 Tolkning og vurdering av situasjonen ... 75
5.2.2 Handlingsmønster ... 77
5.3 Oppsummering ... 81
6 Konklusjon ... 85
7 Implikasjoner ... 87

Litteraturliste **88**

8 Vedlegg **93**

8.1 Intervjumal 93

8.2 Informasjon til deltakerne 95

Forord

Vi vil takke foreleserne ved Høgskolen i Sør Øst-Norge for at de forsøkte å skape gode masterstudenter av to gamle praktikere fra politiet.

Meningen med det hele gikk opp for oss da professor Tor Hernes ønsket oss velkommen til en spennede verden av organisering. Hernes har med stor tålmodighet og en god dose humor veiledet oss fram til denne masteroppgaven, og vi vil sende en stor takk til ham for det.

En rekke kolleger i politiet har bidratt, enten som ekspertinformanter, som rådgivere, som korrekturlesere eller som deltakere i undersøkelsen. Takk til dere alle! Vi håper vårt felles bidrag til utviklingen av operativ trening kommer mange til gode.

Oslo og Skien, 14. mai 2017
Terje Sandvik og Odd Skei Kostveit

1 Innledning

Politiet er samfunnets sivile maktapparat, og kan og skal bruke makt for å beskytte enkeltpersoner og "verne mot alt som truer den alminnelige trygghet i samfunnet" (Politiloven § 2). Det forventes at politiet skal løse dette samfunnsoppdraget trygt, effektivt og innenfor de rammer som er gitt. Politiets beslutninger under akutte hendelser tas på bakgrunn av den tilgjengelige informasjonen der og da. Disse beslutningene blir i ettertid vurdert og i noen tilfeller grundig gransket av for eksempel Spesialenheten for politisaker eller ulike kommisjoner.

Operativt personell i politiet betegnes som innsatspersonell, og består av polititjenestepersoner med ulik grad av operativ utdanning og trening. Innsatspersonellet håndterer jevnlig situasjoner av forskjellig typer og alvorlighetsgrad, hvor informasjonen er uklar og det er et behov for en rask handling. Situasjoner som er preget av manglende informasjon og tidspress, hvor det dermed er flere fortolkningsmuligheter, kan omtales som tvetydige (Weick, 1995).

De fleste akutte situasjoner løses på en hensiktsmessig måte. Det gjelder også situasjoner som preges av tvetydighet. Gjennom vår erfaring fra politiet har vi opplevd at politifolk har et sterkt ønske om å kunne håndtere disse situasjonene på beste måte, og uten å sette seg selv eller andre i unødig fare. Dette motiverte oss til å se nærmere på hva som styrer de valgene innsatspersonell tar i tvetydige og akutte situasjoner.

Vårt teoretiske rammeverk handler om meningsskaping og beslutningstaking. Mening skapes ved at vi fortolker verden rundt oss, og denne fortolkningen er nødvendig for å kunne ta beslutninger (Weick, 1995). Forholdet mellom meningsskaping og beslutningstaking kan altså ses som en prosess, hvor meningsskaping skjer før beslutningstaking. For oss har det vært et vesentlig poeng å undersøke hvordan meningsskapingen påvirker beslutningstakingen.

Fra nyere tid er politiets opptreden under terrorangrepene 22. juli 2011 i Oslo og på Utøya den mest omtalte og omdiskuterte hendelsen hvor innsatspersonell måtte ta

beslutninger under ekstreme forhold. Følgende fremstilling av hendelsesforløpet på Utøya er basert på rapport fra 22. juli- kommisjonen (NOU 2012:14):

> Første politipatrulje var fremme ved landsiden på Utøya brygge den 22. juli 2011 klokka 17.52 (s. 115). De to tjenestepersonene var trent og utstyrt for å gå til øyeblikkelig aksjon i henhold til Politiets Beredskapssystem del 1 pkt. 5.1: «Ved melding om at skyting pågår i et beferdet område (innendørs eller utendørs) skal politiet gjøre alt for å stoppe gjerningspersonen(-e) så raskt som mulig, slik at uskyldig tredjepart blir minst mulig skadelidende. Politiet må derfor raskest mulig gjøre klar til å gå direkte inn i aksjonsfasen …»
>
> De to hørte skyting fra Utøya, og de hadde fått informasjon om at det var én gjerningsmann. 22. juli-kommisjonen mener at de to hadde plikt til å ta seg over til Utøya og forsøke å stanse gjerningsmannen. De ville i så fall kunne vært på øya klokka 18.00. Kommisjonen påpeker at selv om patruljen hadde plikt til å gå til øyeblikkelig aksjon, ville det ikke vært korrekt å gå til slik aksjon uten først å ha forsøkt å klarere det med aksjonsleder (s. 133). Deres ordre var å observere og ikke å aksjonere raskest mulig. Kommisjonen stiller også spørsmål ved om det var en riktig ordre når meldingen gikk ut på at det pågikk skyting (s. 132). Flere feilvurderinger og følgefeil førte til at de første innsatspersonell ankom Utøya først klokka 18.27 (s. 140). I tiden fra klokka 18.00 til han ble pågrepet klokka 18.34 skjøt og drepte gjerningsmannen 19 og skadet 11 ungdommer (s. 27).

Det stilles store krav til den enkelte polititjenesteperson som i det daglige står i vanskelige og krevende situasjoner hvor det kreves at de handler for å oppnå et ønsket resultat. Eksemplet fra Utøya er et ekstremt tilfelle, men det viser etter vår mening på hvilke måter tvetydighet kan påvirke hvordan innsatspersonell fatter beslutninger.

Hovedfokuset i denne studien er hvordan innsatspersonell forbereder seg og hvordan de håndterer akutte hendelser. Tvetydighet kan foreligge i ulike typer akutte hendelser. Et eksempel er redningsaksjoner, som kan være akutt og krevende. Vi har imidlertid begrenset oss til å se på situasjoner hvor det foreligger en trussel fra en eller flere

gjerningspersoner. Rammen for denne studien og mulighetene for å samle inn relevant data gjør at vi velger en slik avgrensning.

1.1 Problemstilling

Når man i ettertid vurderer politiets opptreden under akutte hendelser, er fokuset ofte rettet mot resultatet og i mindre grad mot prosessen frem til resultatet. Vi ønsket å ha fokuset på hvordan prosessen frem til resultatet var, og ikke selve resultatet. Vår problemstilling er:

"Hvordan håndterer innsatspersonell tvetydighet i krisesituasjoner?"

En utfordring med denne problemstillingen er at den omhandler psykologiske aspekter som kan være vanskelig å få tilgang på som forskere. For å kunne svare på dette anså vi det som helt nødvendig å la innsatspersonell gjennomføre situasjonstrening hvor de ble utsatt for simulerte kriser, for deretter å bli intervjuet. Selve håndteringen av en krise forutsetter at det blir tatt beslutninger, men hva ligger til grunn for beslutningene?

Vi utarbeidet to forskningsspørsmål som skulle hjelpe oss med å svare på problemstillingen:

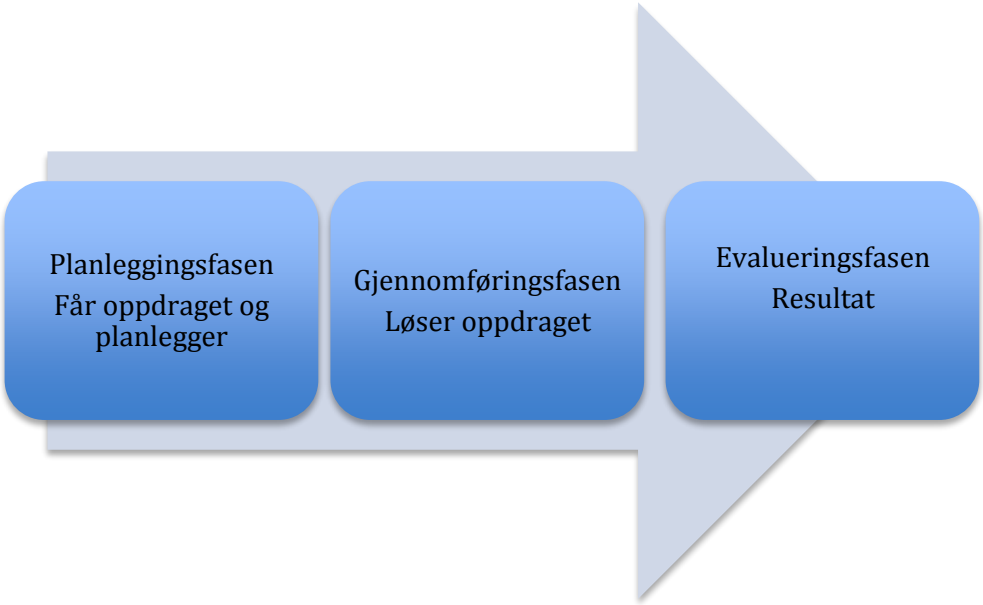
FS 1: Hvordan forbereder innsatspersonell seg til akutte hendelser?
FS 2: Hvordan håndterer innsatspersonell akutte hendelser?

Vi har valgt å benytte begrepet akutte hendelser i forskningsspørsmålene. Det er vanskelig å se for seg forberedelser til en krise. Med akutt hendelse mener vi her et oppdrag hvor det er nødvendig at politiet griper inn raskt, og at tiden til forberedelse og planlegging er begrenset.

Forskningsspørsmålene følger en tidsakse i et oppdrag. Selve oppdragshåndteringen i politiet består av flere faser hvor det er rom for fortolkninger og forskjellige løsninger. Mange oppdrag starter for eksempel med en melding til politiets operasjonssentral. Vi

har ikke sett på hvordan meldinger mottas og videreformidles til innsatspersonellet. Vi har avgrenset oss til å se på hvordan innsatspersonellet forbereder seg og hvordan de håndterer akutte hendelser.

Dette kan illustreres slik:



Forskningsspørsmål 1 omhandler planleggingsfasen før innsatspersonellet er inne i situasjonen. Dette kan for eksempel være fra meldingen sendes ut fra operasjonssentralen til patruljen er fremme på stedet. I planleggingsfasen vil teori om meningsskaping være sentralt. Forskningsspørsmål 2 omhandler gjennomføringsfasen, altså hvordan innsatspersonellet faktisk håndterer situasjonen. Her vil teori om beslutningstaking være sentralt. Det er trolig en gradvis overgang mellom de to fasene. Vi mener likevel at de to forskningsspørsmålene gir oss et mulig grunnlag for å svare på problemstillingen.

Vi kunne også tatt utgangspunkt i innsatspersonellets utvikling av situasjonsbevissthet (Endsley, 2006) for å svare på problemstillingen. Dette vurderte vi til å bli for omfattende for vår undersøkelse, og temaet vil derfor ikke bli berørt i undersøkelsen. I gruppeintervjuene ga vi respondentene god anledning til å reflektere over både planleggingsfasen og gjennomføringsfasen. Evalueringsfasen vil ikke bli behandlet ut over dette.

1.2 Rettslige rammer

Innsatspersonell i politiet er undergitt en rekke rettslige rammer for både rettigheter og plikter i tjenesteutførelsen. Vi går her kort gjennom noen av de mest grunnleggende.

Politiets plikt til å handle gjelder både politiet som organisasjon[1] og den enkelte polititjenesteperson[2].

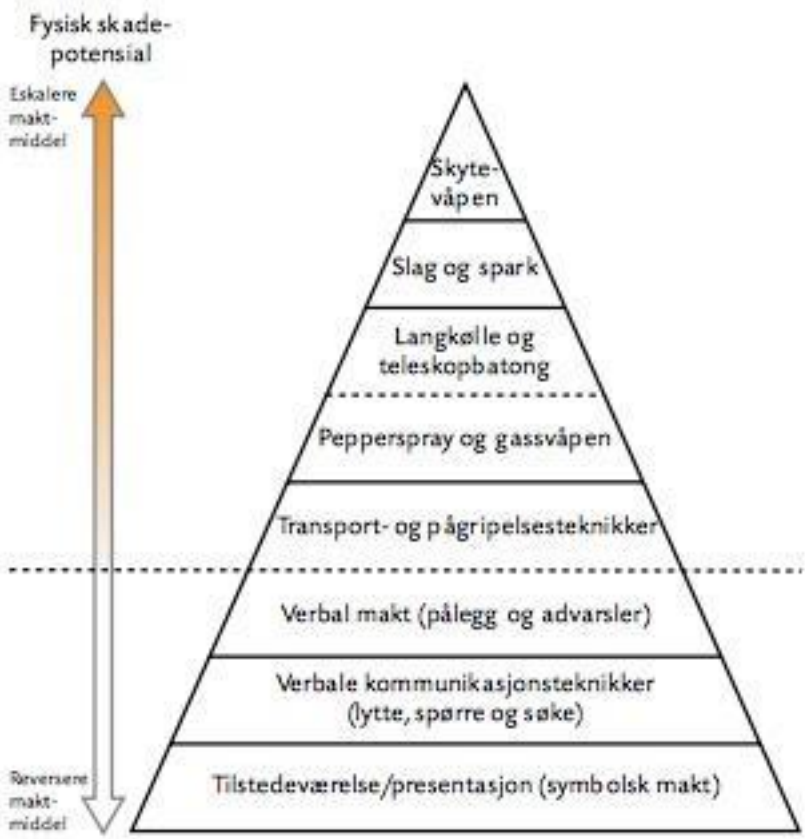
Myhrer (2015) konkluderer i artikkelen *"...dø om så det gjelder?"* med at handleplikten innebærer at en polititjenestepersoner er forpliktet til nettopp å dø om så det gjelder, altså å redde andres liv selv om det innebærer en betydelig fare for eget liv og helse. Samtidig innebærer dette ikke en plikt til å iverksette aksjoner under forutsetninger hvor muligheten for å lykkes er svært liten; "... innsatsen må være basert på en plan og taktikk som ut fra det tilgjengelige informasjonsbildet og mannskapsstyrkens størrelse, utstyr og ferdigheter, har en rimelig forutsetning for å lykkes" (s. 62). Myhrer peker på at plikten til å følge ordre går foran plikten til å handle, men at det også eksisterer en "plikt til å ta opp ordrens hensiktsmessighet" dersom ordren er gitt på sviktende grunnlag (s. 68).

Etter Politiloven § 6 skal politiet "ikke ta i bruk sterkere midler uten at svakere midler må antas utilstrekkelige eller uhensiktsmessige, eller uten at slike forgjeves har vært forsøkt. De midler som anvendes, må være nødvendige og stå i forhold til situasjonens alvor, tjenestehandlingens formål og omstendighetene for øvrig." Dette omtales som maktpyramiden. Et sentralt tema i opplæring og trening av innsatspersonell er evnen til å bevege seg opp ned i pyramiden - altså evnen til å vurdere maktbruken i forhold til situasjonen. Dette kan omtales som evnen til å eskalere eller de-eskalere. Maktpyramiden er utførlig beskrevet i boken *Arrestasjonsteknikk* (Lie og Lagestad, 2007), og fremstilles slik:

---

[1] I en Høyesterettsavgjørelse inntatt i Rettstidende 2013 s. 855 slo retten fast at staten ikke hadde oppfylt sin plikt til å beskytte en kvinne som var utsatt for gjentatte trusler fra sin eks-mann.

[2] Denne plikten er ikke eksplisitt formulert noe sted, men utledes blant annet av den alminnelige handleplikten i straffeloven § 196 og § 287. Se også Tor-Geir Myhrers artikkel "....dø om så det gjelder".



Innsatspersonell i politiet har altså en plikt til å utsette seg selv for betydelig fare, en plikt til å følge ordre og en plikt til å stille spørsmål ved ordren i visse situasjoner. I tillegg plikter de å vurdere hvilken grad av makt som er nødvendig og fortløpende vurdere behovet for å eskalere og de-eskalere maktbruken. Handlingsplikten skiller ikke mellom entydige og tvetydige situasjoner.

2 Teori

Problemstillingen vår dreier seg om handlinger og hva som påvirker de handlinger innsatspersonellet velger.

Hernes (2016) og Landgren (2005) tar utgangspunkt i at handlinger følger av valg som tas, og at valgene styres av beslutningene som tas. Weick (1995) hevder at det er meningsskapingen som gjør verdenen forståelig slik at beslutninger er mulig. Ut fra dette er det en direkte sammenheng mellom meningsskaping og beslutninger. Landgren (2005) beskriver forskjellen mellom meningsskaping og beslutningstaking som at meningsskaping handler om "hva som skjer", mens beslutningstaking handler om "hva skal vi gjøre".

Vi vil først gjøre rede for teori om meningsskaping og hvordan den kan ha betydning for håndtering av kriser. Deretter vil vi gjøre rede for teori om beslutningstaking og hvordan beslutninger tas under kriser. Til slutt vil se på hvordan teorien trekker linjene mellom meningsskaping og beslutningstaking.

2.1 Meningsskaping

2.1.1 Innledning

Weick (1995) definerer meningsskaping (sensemaking) slik: "sensemaking is understood as a process that is grounded in identity construction, retrospective, enactive of sensible environments, social, ongoing, focused on and by extracted cues, driven by plausibility rather than accuracy" (s. 17). Senere har det kommet flere perspektiver på meningsskaping, blant annet Maitlis og Christianson (2014 s. 67); "A process, prompted by violated expectations, that involves attending to and bracketing cues in the environment, creating intersubjective meaning through cycles of interpretation and action, and thereby enacting a more ordered environment from which further cues can be drawn." Forskjellen i disse perspektivene er at Weick (1995) ser på egenskaper ved meningsskapingen, mens Maitlis og Christianson (2014) forklarer hva som trigger meningsskaping og hva dette innebærer for den som forsøker å skape mening.

Hernes (2016) beskriver meningsskaping som en prosess hvor fortolkninger og handlinger knyttes sammen, og hvor behovet for å skape mening medfører handling. Meningsskaping handler om at hvert enkelt individ må finne mening med sin handling ved å finne sin plass i et større bilde og handle ut fra denne forståelsen. Ved å se på meningsskaping som en underliggende dimensjon, får man frem "hvordan fortolkning og handling knyttes sammen i sosiale prosesser og hvordan narrativer utvikles" (s. 53). Meningsskaping tar utgangspunkt i et pragmatisk ståsted, hvor det sentrale er at erkjennelse og forståelse skjer gjennom handling, og at erkjennelse etableres lokalt og relasjonelt. Det grunnleggende spørsmålet handler ifølge Hernes om hvordan grupper av mennesker oppnår tilslutning rundt forklaringer av hva som foregår rundt dem, og hvordan de nye forklaringene vokser frem.

2.1.2 Meningsskaping i organisasjoner

Tradisjonelt har teori rundt meningsskaping fokusert på meningsskaping i organisasjoner. Hammer & Høpner (2014) definerer organisasjoner som en gruppe av mennesker som jobber mot et felles mål etter en forholdsvis stabil arbeidsdeling. Tradisjonell organisasjonsteori ser på organisasjoner som statiske med klare strukturer og mål. Endringer skjer trinnvis eller periodisk ved at den eksisterende tilstanden blir utsatt for press og en ny normaltilstand etableres. Dette omtales som kontingensteorien.

Weick (1969) opponerte mot kontingensteorien, og hevdet at organisasjoner skaper sine egne omgivelser. Dette var nye tanker og ideer som stod i sterk kontrast til datidens teori. Hammer og Høpner (2014) bruker et eksempel for å vise hva som skiller Weick fra tradisjonell organisasjonsteori. De viser til Katz og Kahn (1966) sin bok "The Social Psychology of Organizations" og Weick (1969) sin bok "The Social Psychology of Organizing". Hammer og Høpner (2014) peker på at titlene er nesten helt like, men at Weick benytter begrepet organisering og ikke organisasjon. Det var i denne sammenheng meningsskaping ble knyttet til organisasjonsteorien, teori om meningsskaping i organisasjoner ble videreutviklet. Weick (1995) sin bok om

meningsskaping i organisasjoner blir beskrevet som en klassisk tekst innenfor temaet (Maitlis og Christianson, 2014).

Weick (2001) hevder at man mister mye hvis man kun ser organisasjoner som et resultat av omgivelsene, og mener at vi bør se etter de basale byggeklosser som er de gjensidige handlinger vi foretar oss. Hva er innholdet i handlingene og hvordan endres disse i prosessene? Endringene skjer hele tiden gjennom prosesser på kryss og tvers i organisasjonen. Ett av hans hovedpoeng er at organisasjoner er resultatet av handlinger som har blitt strukturert, og ikke motsatt ved at vi organiserer oss for å handle. Det vil si at det er menneskene som lager sosiale normer og strukturer som de følger, ikke at sosiale normer og strukturer styrer menneskene. Når en organisasjon opplever en krise, kan det skape et press mot både struktur og normer. Dette kan stille tidligere strukturerte handlinger i et nytt lys, dersom krisen ikke kan løses innenfor gjeldende struktur. Meningsskapingen settes på prøve.

Hernes (2016) trekker frem to viktige poeng ved Weick sin tilnærming; handlingens betydning og hvordan handlinger er med på skape mening gjennom språket, samt interaksjonen mellom mennesker. Gjennom å bruke organisering fremfor organisasjon viser både Weick og Hernes at perspektivet ikke er statisk, men at det er dynamiske prosesser som pågår hele tiden. I følge Hernes er meningsskaping "en pågående, underliggende prosess som ligger til grunn for den generelle evnen til felles oppgaveløsning, og som gjør det mulig for spesifikk oppgaveløsning å finne sted" (s. 36).

Weick (2001) bruker en metafor om kart i forbindelse med meningsskaping; det finnes uendelig mange måter å tegne et kart etter terrenget på. En av utfordringene i meningsskaping er at terrenget forandrer seg hele tiden, slik at vi som mennesker hele tiden forsøker å tegne nye kart som passer det nye terrenget. Når terreng og kart ikke stemmer overens, oppstår det tvetydighet og usikkerhet. Måten vi forsøker å håndtere tvetydigheten på er å søke mer informasjon. Ny informasjon kan likevel øke tvetydigheten hvis kvaliteten på informasjonen ikke er god nok. Vi som mennesker har begrenset kapasitet til å ta i mot og fortolke informasjon.

Weick (2001) beskriver videre meningsskapingsprosessen i fire stadier; handling, samhandling, kollektiv forpliktelse og forpliktende tolkning. Hans fokus er hvordan mennesker fortolker situasjoner, ikke bare hva mennesker fortolker. Gjennom forpliktende fortolkning blir meningsskaping en kollektiv prosess som starter på individnivå hvor vi påvirker hverandre gjennom forskjellig fortolking av situasjonen. Et annet perspektiv på meningsskaping finner vi hos Dervin (1998), som fokuserer på individets behov for å skape mening for seg selv. Ut fra et pragmatisk ståsted er det ikke min mening, men meningen med det jeg gjør som er det sentrale. Meningsskaping er dermed en kontinuerlig prosess som skjer hele tiden på alle nivå i en organisasjon. Vi mennesker forsøker hele tiden å finne mening i alt, både bevisst og ubevisst.

Disse teoriene peker altså på at meningsskaping skapes både individuelt og på organisasjonsnivå. Disse perspektivene er svært nyttige for oss. Politiet er en hierarkisk organisasjon, hvor vi legger stor vekt på samhandling og på hva som er "best praksis" når det gjelder å løse akutte hendelser. Samtidig er det den enkeltes handlinger som kan avgjøre om vi får et godt eller dårlig resultat. Vi kan se "best praksis" som et utslag av at vi tenker at "slik gjør vi det her, og det gjelder alle". Det skapes en felles forståelse av hva som er vår måte å handle på. Dette kan være basert på det som kalles narrativer.

2.1.3 Narrativ

Et narrativ kan defineres som det som gir svaret på spørsmålet; "Hva er det som foregår her?". Narrativene er historiene eller fortellingene i virksomheten, og vil hele tiden være gjenstand for endring. Hernes, Schäffner og Hendrup (2015) legger vekt på narrativets betydning for meningsskapingsprosessen i endringsprosesser.

Narrativene kjennetegnes gjennom en retroperspektiv dimensjon, en kronologisk dimensjon og en plott-dimensjon (Hernes, 2016). De tre dimensjonene skildrer hendelser og perioder og viser til hvordan et narrativ strekker seg både inn i fortiden og i fremtiden. De viser også hvordan underliggende strukturer viser hvilke aktører som inngår i narrativer, og hvilke roller aktørene har for at narrativer skal utspille seg.

Hernes (2016 s. 43-44) oppsummerer narrativer slik:

- Et narrativ er en slags «meta-fortelling» som beskriver en organisasjon som den er.
- Narrativet består av bestanddeler som er gjenkjennelige for aktører innenfor og utenfor organisasjonen. Måten disse bestanddelene henger sammen på, gjør organisasjonen til det den er.
- Narrativet har en tidsdimensjon - det sier noe om hvor organisasjonen kommer fra og hvor den er på vei i tid.
- Narrativet er ikke statisk. Det vil alltid endre seg noe, men det er likevel så stabilt at det forbli gjenkjennelig over tid.
- Narrativet er ikke entydig. Det har alltid rom for tvetydighet. Det kan også være gjenstand for uenighet og forskjellige fortolkninger.

Som en metafor kan narrativene ses som en elv som renner gjennom virksomheten, hvor de små bekkene som renner ut i elven skaper mening. Søderberg (2006) trekker frem at narrativet er fortellingen som bygges rundt en hendelse, hvor aktørene er sentrale i forhold til tid og rom. I følge Salancik (1977) sine teorier om tilslutning danner aktørene sine narrativer både individuelt og kollektivt.

Ifølge Hernes (2016) er narrativet nødvendig for organisering fordi det gir mening til handlinger. Han viser til at narrativer finnes overalt i organisasjoner. Samhandling utvikler narrativene ved at handlinger skaper en respons hos andre, som igjen skaper mønstre av handlinger. Det skapes en forpliktelse mellom aktørene ut fra den interaktive prosessen mellom dem. Å delta i mønstre av samhandlinger innebærer både en handling og en tilslutning til mønsteret av handlinger. Tilslutningene kan være fortolkende, det vil si tilslutning til ideer, fortellinger og narrativer. Tilslutningene kan også være sosiale, det vil si tilslutning til den sosiale gruppen.

I vår undersøkelse har narrativenes betydning for beslutninger vært sentralt. Våre funn støtter at det er “noe” som ligger til grunn for at beslutningene blir tatt, ut over det

tradisjonell teori rundt beslutningstaking viser til. Dette “noe” antar vi er narrativer i ulik grad. Narrativene kan være kollektive dersom det er tilslutning til dem blant individene i en organisasjon. For oss vil det være naturlig å se nærmere på hvorvidt det er kollektive eller individuelle narrativer som påvirker beslutningstakingen.

Weick (1995) hevder at ansatte på forskjellige steder i organisasjonen har ulik fortolkning av det som skjer, avhengig av hvor de er i organisasjonen. Når det eksisterer ulike fortolkninger om hva som skjer i en og samme organisasjon, kan dette i en krisesituasjon få store konsekvenser for oppdragsløsningen og hvordan resultatet blir for publikum og politiet.

Narrativene kan påvirkes gjennom innramming. Hernes (2016) definerer innramming som et pågående forsøk fra ledere og andre aktører for å påvirke det gjeldende narrativet og dermed hvordan mening skapes i en organisasjon. Innrammingen kan være ulike systemer for opplæring, gjennom teori og trening. Hvis det foreligger noen kollektive narrativer som er styrende for hvordan innsatspersonell håndterer tvetydighet i kriser, vil organisasjonen gjennom påvirkning av disse narrativene kunne påvirke håndteringen.

2.2 Meningsskaping i kriser

2.2.1 Innledning

I vår studie er meningsskaping i kriser sentralt. Vi tar utgangspunkt i Weick (1995) sine teorier. Weick knytter meningsskaping tett til krisesituasjoner (Weick, 1990 : 1993 : 1996), og legger stor vekt på hva tvetydighet og usikkerhet i situasjonen har å si for meningsskaping. Krisesituasjonene truer organisasjonens eksistensgrunnlag og er preget av stor tvetydighet som skaper en oppfatning om at avgjørelser må tas raskt (Maitlis & Sonenshein, 2010).

Weick er opptatt av det kognitive aspektet ved organisasjoner og benytter ofte høyt pålitelige organisasjoner når han beskriver begreper (Hammer & Høpner, 2015). Med dette mener Weick organisasjoner som klarer å løse sine oppgaver selv om de blir utsatt for uventede hendelser. Politiet er en slik aktør, som fortsatt må løse sine oppgaver og funksjoner selv om en uventet hendelse oppstår. Dette forventes av samfunnet, og er en forpliktelse som vi trakk frem i innledningen.

Innenfor forskning på meningsskaping i kriser er det to hovedretninger. Det ene perspektivet tar for seg hva som skjer under selve krisen, mens det andre perspektivet tar for seg meningsskaping i etterkant av krisen (Maitlis & Sonenshein, 2010). I vår undersøkelse vil vi ha fokuset på forberedelse og håndtering av krisen. Slik sett vil vårt fokus være meningsskaping under krisen.

2.2.2 Kriser

"Det er sannsynlig at noe usannsynlig vil skje" (Aristoteles, 384–322 f.Kr.)

Overraskelse, mangel på kontroll, tidspress, stor usikkerhet og mangel på informasjon er kjennetegn som preger en rekke situasjoner hvor innsatspersonell må ta beslutninger for å løse samfunnsoppdraget. De samme kjennetegnene preger kriser. En krise kan

defineres som "en situasjon som avviker fra det som er normalt, oppstår relativt hastig, har betydning for samfunnet, truer grunnleggende verdier (liv, helse, livsgrunnlag) og krever at tiltak settes i verk raskt."[3]

22. juli-kommisjonen (NOU 2012:14) skriver at "kriser kjennetegnes av uforutsigbarhet. At det begås feil vurderinger og handlinger som viser seg å være uheldige, er uunngåelig. Eksisterende planer og erfaring vil aldri fullt dekke en situasjon" (s. 14). "Like sikkert som at kriser kjennetegnes av usikkerhet og uforutsigbarhet, er det at det vil bli gjort feilvurderinger og handlinger som viser seg å være uheldige. Ettertidens bedømmelse vil alltid være farget av kunnskapen om hva som faktisk ble utfallet. Midt i krisen var veivalgene og deres konsekvenser mindre tydelige" (s. 457). "Vi har respekt for at det er krevende for polititjenestemenn å skulle møte samfunnets forventninger om i verste fall å måtte sette eget liv på spill for å beskytte andre." (s. 457).

I følge Weisæth og Kjeserud (2007) er en av ulempene med kriser er at de som oftest ikke gjentas helt likt, og det kan være ulikhetene i situasjonene som gjør at de blir kriser for de involverte. Forskjellene kan være store eller små. Gjennom kunnskap, rutiner, prosedyrer og planer kan en likevel forberede seg på kriser. Organisasjoner som ikke øver på krisehåndtering vil neppe klare å håndtere en reell krise. Erfaring og ekspertise blir av Weick (1988, 1995) sett på som helt avgjørende faktorer i for å løse usikre situasjoner.

2.2.3 Kosmologiske hendelser

Weick (1993, 1996) har sett på flere katastrofer for å se hva som skjer når rutiner ikke strekker til og hvordan meningsskaping kollapser og hvordan den dannes i etterkant av slike hendelser. Han omtaler slike hendelser som kosmologiske episoder. Med det mener Weick kritiske hendelser hvor deltakerne ikke har noe erfaringsgrunnlag eller gjenkjennelse i situasjonen, og det oppstår panikk. Eksisterende struktur kollapser slik at

[3] Definisjonen brukes i en rekke framstillinger fra Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap og flere fylkeskommuner, blant annet på en redegjørelse fra Fylkesmannen i Vestfold: https://www.fylkesmannen.no/Documents/Dokument%20FMVE/Samfunnssikkerhet/Kurs%20og%20konferanser/Jan%20Helge%20Kaiser%2022%20oktober%202013.pdf (lastet ned 14. mai 2017)

organisasjonen faller sammen. Slike hendelser kan være start på ny-utvikling eller endringsprosesser og kan sammenlignes med innovasjonsprosesser.

Vi bruker Weick (1995, 1996) sitt rammeverk for å gi en kort analyse av Utøya-hendelsen. Politiets håndtering av denne er grundig analysert både i utredninger og i rettssaken, men fra et meningsskapingsperspektiv er det interessant å se hva som skjedde på individnivå og som i den etterfølgende debatten kom til å berøre hele politiet. Men først presenterer vi et av Weick sine egne eksempler på en kosmologisk hendelse.

2.2.3.1 Mann Gulch

For å slukke en stor skogbrann i Mann Gulch i Montana i 1949 ble brannmennene fløyet inn i området og hoppet ut i fallskjerm. Brannmennene ble kalt for smokejumpers. Brannmennene ble ledet av Wagner Dodge. Han var en erfaren brannmann, men hadde ikke jobbet med dette mannskapet tidligere.

Brannen ble beskrevet som en "10 o´clock fire" - en brann som var enkel og skulle være ferdig slukket innen klokken 10 dagen etter. Brannen utviklet seg imidlertid raskt, og brannmennene ble fanget inne i den. Dodge tente en mot-brann og beordret de andre til å kaste fra seg utstyret og følge ham inn i det avsvidde området. Mot-brann var ikke vanlig på denne tiden, og mannskapene forstod ikke hvorfor han gjorde dette. De fleste nektet, og bare Dodge og to til overlevde.

Hendelsen kan selvfølgelig ses på som en katastrofe hvor noen dårlige beslutninger fikk fatale konsekvenser. Weick (1993) hevder at denne katastrofen blant annet skjedde fordi de involverte ikke var forberedt eller klarte å omstille seg fordi de ikke så meningen i det Dodge beordret dem til å gjøre. De overlevende har uttalt at de ikke skjønte hvorfor han gjorde det. Dodge ble spurt om hvorfor han tente motbrann, og svarte at det var noe alle gjorde uten at han kunne peke på hvordan han hadde lært det.

I følge Weick (1993) kan det samme skje i andre situasjoner og organisasjoner utover krisehendelser. Meningsskaping er retrospektiv. Vi baserer oss på våre erfaringer og knytter ny informasjon til hva vi tidligere har erfart. De to brannmennene som overlevde var med på sin første brann. De adlød Dodge og kom seg i sikkerhet. Dette kan skyldes at de faktisk ikke hadde noen form for erfaringsgrunnlag, slik at ordren fra Dodge ble oppfattet som meningsfull for dem.

2.2.3.2 Utøya

Norsk politi har opplevd flere kritiske hendelser, som kan ha vært kosmologiske i samsvar med Weick (1993) sitt begrep. Eksempler kan være drapene på Austbø hvor to polititjenestepersoner ble drept, Nokas-ranet i Stavanger og hendelsene i Oslo og på Utøya 22. juli 2011. Vi viste i innledningen til hvor kompleks Utøya-hendelsen var for de involverte. I det følgende vil vi benytte den som et eksempel for å vise hva en kosmologisk hendelse kan være, og hvordan enkelte beslutninger kan ha en meget stor innvirkning på en organisasjon.

I innledningen har vi kort gjort rede for hvordan 22. juli-kommisjonen har beskrevet hendelsesforløpet. Den første patruljen som kom til Utøya ble stående på landsiden. Patruljen startet med førstehjelp og mottak av ambulanser, og fikk ordre fra operasjonssentralen om å vente på beredskapstroppen (NOU 2014:12). Dette var i og for seg var riktig etter gjeldende instrukser og ordren de hadde fått. Utad fremsto dette i ettertid som passivt, og det ble stilt spørsmål om hvorfor politiet ikke aksjonerte tidligere. Weick (1996) hevder at organisasjonsmedlemmer ikke klarer å handle meningsfullt i slike kritiske hendelser, fordi innlært kunnskap og handlingsmønstre baserer seg på normal-situasjoner hvor meningsskapingen har blitt dannet.

I følge Weick (1996) skjer meningsskaping retrospektivt, det vil si at man danner mening basert på tidligere hendelser. Norsk politi hadde ikke opplevd lignende hendelser i nyere tid, og den eneste kunnskapen som fantes var fra utlandet. Utøya-hendelsen skjedde før trening på scenarioer som pågående livstruende vold var satt i system. I denne situasjonen hadde politiet en akutt hendelse som måtte løses ved å

uskadeliggjøre gjerningsmannen, men de besluttet å vente. I følge Weick (1996) kan dette skyldes for tette koblinger i organisasjonen, og liten evne til improvisasjon som igjen kan skape en kollaps i en kritisk hendelse.

Samhandlingen mellom lokalt politi og beredskapstroppen var dårlig på grunn av at telenettet var overbelastet og at Nordre-Buskerud politidistrikt ikke hadde utbygd nødnett, slik at man ikke kunne kommunisere via samband. Dette påvirket helt klart hvorfor beslutninger ble tatt på manglende grunnlag, blant annet kommunikasjon om oppmøtested og tid til beredskapstroppen kom frem. Nordre-Buskerud politidistrikt kom med gummibåt som ble benyttet, men i ettertid fremstod bruken av denne som meningsløs.

Selve beslutningen om å benytte seg av en underdimensjonert båt kan forklares ut fra Janis (1971) sin teori om hvordan grupper av kompetente individer fatter dårlige beslutninger. Et av elementene her kan ha vært at det psykologiske presset blir stort når gruppemedlemmene står tett. Gjennom prosessen for å bli ansatt i beredskapstroppen er medarbeiderne gjennom en hard rekruttering og ett års prøvetid med mange psykiske og fysiske tester. Dette er med på bygge en sammensveiset gruppe. En del av gruppens identitet er å kunne stole på de andre i gruppen uansett situasjon. Beredskapstroppen kom som et lag, og er trent til å bli transportert med båt og aksjonere fra båt. Gruppetenkingen kan oppstå i en slik situasjon. Det kan tenkes at de som gruppe var så fokusert på å komme seg over til Utøya for å løse oppdraget, at de ikke vurderte kapasiteten til båten i det hele tatt.

Den høye aksjonsviljen trekkes også frem av 22. juli-kommisjonen som mulig årsak til at den underdimensjonerte båten ble forsøkt benyttet (NOU 2012:14, s. 134). Når beredskapstroppen benytter egne båter er dette båter med større lastekapasitet og fart, som er dimensjonert til å frakte et helt lag med utstyr. Beslutningen kan også forklares ut fra Weick (1996) ved at tjenestepersonene ikke klarte å legge vekk de mentale verktøyene de hadde, og foreta nye vurderinger ved løse koblinger. Det kunne for eksempel være å dele opp laget eller å få tak i andre båter.

Slik vi ser det var Utøya-hendelsen en kosmologisk hendelse etter Weick (1993) sitt rammeverk. For å unngå lignende kollapser er det i følge Weick (1996) viktig å kunne ”drop your tools”, ved blant annet å ha evne til å avlære seg innøvde handlingsmønstre for å kunne tilpasse seg nye situasjoner. Et viktig poeng i meningsskaping er at den også skjer i kritiske hendelser. Det vil si at det politiet erfarte under hendelsene 22. juli 2011 blir tatt med når nye beslutninger skal tas.

2.2.4 Tvetydighet

I alle organisasjoner oppstår det situasjoner som kan være tvetydige når beslutninger skal tas (Cohen, March & Olsen, 1972). Tvetydighet oppstår når situasjonen ikke er stabil slik at beslutningene kan tas rasjonelt. Kjennetegn på tvetydige situasjoner er at de oppfattes som uklare, under tidspress og informasjonen oppleves som utilstrekkelig. Situasjonen gir rom for forskjellig fortolkning og flere mulige handlinger. Weick (1995, s. 91) hevder at “Two types of sensemaking occasions common to organizations are ambiguity and uncertainty”. Dette er situasjoner som i følge Hammer og Høpner (2014) gir forskjellige fortolkningsmuligheter. Utfordringen med dette er at vi som mennesker har behov for å skape mening når det finnes mange fortolkningsmuligheter. Kriser påfører de involverte stress som får følger for den enkeltes meningsskaping. I etterkant av kriser dannes ny meningsskaping som tas med i nye situasjoner.

2.3 Beslutningstaking

Beslutningstaking er innenfor psykologien beskrevet som mentale prosesser som ender opp med flere mulige alternative beslutninger, hvor målet er å velge en av dem. Innenfor teori om beslutningstaking pekes det på to ulike typer beslutninger; analytiske og intuitive beslutninger.

Det er utarbeidet flere teoretiske modeller for analytiske beslutninger. Klein (1999) sin generiske modell for beslutningstaking består av fire steg:

1. identifisere problemet
2. generere løsningen
3. evaluere løsningsforslaget
4. utføre handlingen

Analytiske beslutninger passer best hvor situasjonene tillater en slik tilnærming; under stabile omgivelser med god til til å vurdere all tilgjengelig informasjon. Kahneman (2012) hevder at dette ikke lar seg gjøre i situasjoner som er preget av usikkerhet og tidspress. I slike situasjoner er det intuitive beslutninger som gjelder. Intuitive beslutninger handler om den enkeltes evne til å ta raske og riktige beslutninger. En av de ledende teoriene fokuserer på evnen og muligheten til å gjenkjenne situasjonen basert på tidligere erfaringer. Dette omtales som Naturalistic Decision Making, heretter kalt NDM.

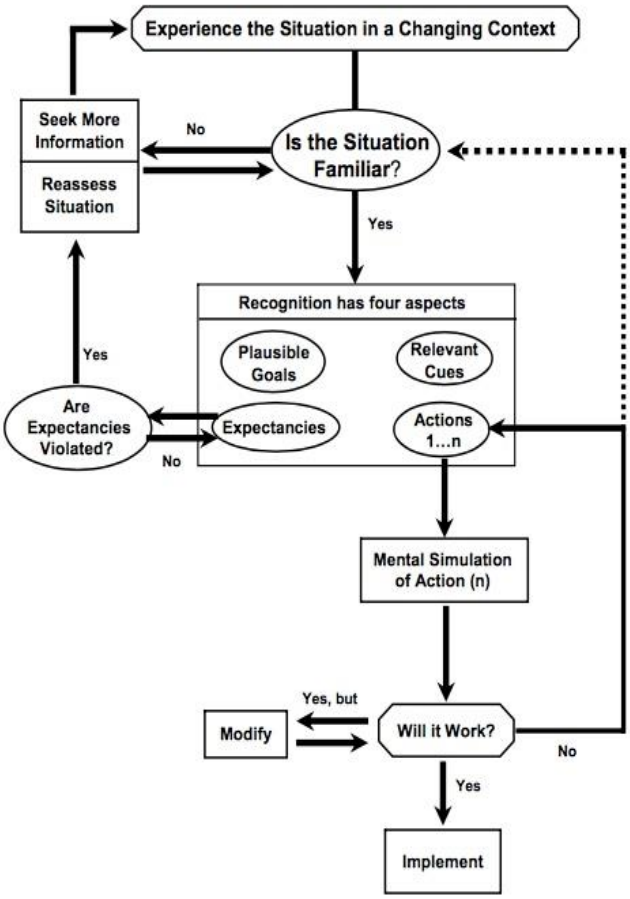
2.3.1 Naturalistic decision making (NDM)

NDM tar utgangspunkt i at vi opparbeider en evne til å ta riktige beslutninger basert på at elementer i situasjonen gjenkjennes fra tidligere erfaring med lignende situasjoner.

John, Strobhar, & Klein (1986) studerte beslutningstaking blant brannmenn. Et funn var at erfarne brannmenn viste seg å vurdere hvilken metode som synes best til å slukke

den aktuelle brannen ved å basere seg på tidligere erfaringer og velge en hypotese. Deretter testet de hypotesen mentalt ved å simulere hvilken effekt den ville ha basert på erfaring med reelle branner og øvelser, og deretter endre metoden eller velge en annen metode og teste den mentalt på samme måte. Denne gjenkjennelses-baserte metodikken viste seg effektiv ved at den spilte på skjult kunnskap.

Det finnes flere modeller innenfor NDM. En av de mest anerkjente er Klein (1993) sin teori om Recognition Primed Decision making (RPD). Modellen viser hvordan eksperter tar beslutinger i dynamiske situasjoner preget av stress og dårlig tid:



Klein (1993) studerte også brannmenn som måtte fatte beslutninger under tidspress. Når lederne i ettertid ble intervjuet, klarte de ikke å redegjøre for valgene utover at de beskrev en sjette sans eller en unik persepsjonsevne. Studien viste at beslutninger som tas i situasjoner preget av høyt tempo, stress og usikkerhet tas basert på 90 % intuisjon, og at intuisjon er avgjørende for effektive beslutninger.

Klein trekker frem at situasjonene som ekspertene fatter intuitive beslutninger i, inneholder ulike "cues". Dette kan omsettes til ledetråder som gjør at eksperten gjenkjenner noe i situasjonen. Denne gjenkjennelsen gir tilgang informasjon som er lagret i hjernen, og som danner grunnlag for løsninger. Ifølge Klein (1993) oppstår dette gjennom erfaring. Et av Klein sine hovedpoeng er at vi ikke vurderer en rekke alternativer gjennom mental simulering, men at vi basert på erfaring starter med det alternativet vi mener har størst sannsynlighet for å ha ønsket effekt. Alternativet blir vurdert gjennom simulering, og eventuelt byttet ut med det neste på vår "erfaringsliste". Erfarne beslutningstakere bruker i større grad denne mentale simuleringen enn novisene på området. Klein (2009 s. 286) skriver: "Good decision makers use their experience to recognize effective options and evaluate them through mental simulation."

Simon (1992) på sin side hevder at den intuitive beslutningen kun er en gjenkjennelse av mønstre som er lagret i minnet (Kahneman & Klein, 2009).

2.3.2 Heuristics and biases (HB)

Også eksperter kan ta feil, og en annen retning innen teori om beslutningstaking er kritisk til ekspert-intuisjon. En måte å vise dette på, er å vurdere RPD-baserte beslutninger opp mot statistiske modeller eller algoritmer. Forskere som på denne måten baserer seg på heuristikk og skjevheter (heuristics and biases, HB) er skeptiske til ekspert-intuisjoner, og bruker slike modeller for å vise at eksperter ofte tar feil. Kahneman viser til at intuisjon ikke hjelper eksperter til å ta riktige beslutninger, selv ikke etter langvarig trening og praksis, men at det kreves modeller for å ta riktige beslutninger (Tversky & Kahneman, 1974).

Heuristikk kan oversettes med "tommelfingerregel", og de to mest vanlige formene for heuristikk er tilgjengelighetsheuristikken og representativitetsheuristikken. Vi kan basere våre valg på en tommelfingerregel ut fra hvor *tilgjengelig* minnene om tilsvarende hendelser er. Vi husker best det som skjer med høyest frekvens, og dermed tar vi vurderingene basert på de mest tilgjengelige minnene. Hvis en fremgangsmåte

har hatt ønsket effekt mange ganger tidligere, vil vi velge den også nå. Vi kan også basere våre valg på i hvor stor grad den foreliggende situasjonen ligner på - *representerer* - tidligere situasjoner, uavhengig av hvor ofte tidligere situasjoner har forekommet. Hvis en fremgangsmåte har hatt ønsket effekt i en situasjon som i stor grad var lik den aktuelle, velger vi den også nå.

2.3.3 A Failure to Disagree

I artikkelen *Condition for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree* (2009) tar Kahneman og Klein for seg ulikhetene innenfor de to hovedretningene de representerer (RPD og HB). De understreker de mange likhetene, og har (som tittelen indikerer) problemer med å være veldig uenige. Begge retninger gir uttrykk for forenklingsstrategier som gjør det mulig å ta avgjørelser, også under tidspress. Det er viktig å kjenne til at forenklingene muliggjør raske valg som ofte vil være riktige, men systematisk også fører til feil (biases). Risikoen for feil avhenger av validiteten på situasjonen - altså i hvor stor grad det finnes tilstrekkelig tilsvarende situasjoner å vurdere situasjonen opp mot - og i hvor stor grad man har lært seg ulike kjennetegn ved situasjonen. Ved høy validitet og tilstrekkelig øving i å identifisere de sentrale kjennetegnene ved situasjonen, vil ekspertene kunne utvikle en god intuisjon.

2.3.4 Intuitive beslutninger og forholdet til system 1 og 2

I tillegg til NDM og HB opererer forskere gjerne med to ulike kognitive systemer; system 1 for intuitive beslutninger og system 2 for reflekterte beslutninger (Kahneman, 2012). Kahneman (2012) bruker øvelseskjøring som eksempel for å skille systemene. For å lære å kjøre bil, må man øve inn en rekke ferdigheter. Til slutt er ferdighetene innøvd, og det som foregikk i system 2 er overført til system 1 og består av automatiserte bevegelser. Beslutninger som involverer system 2 krever kontroll, vilje og innsats, mens beslutninger som bare involverer system 1 skjer utenfor kontroll, nærmest automatisk og krever liten eller ingen intellektuell innsats. I en krise kan system 1 foreslå en intuitiv løsning, mens system 2 kan tre inn for å vurdere den foreslåtte intuitive løsningen kritisk. I følge Kahneman & Klein (2009) er det enighet blant forskere om at intuisjon

kommer fra system 1. Fokuset er likevel forskjellig; NDM fokuserer på hva som virker, mens HB ser etter feil.

2.3.5 Beslutningsfeil

Beslutninger må tas, men samtidig er det mange mentale prosesser som pågår samtidig og det gir store muligheter for at det tas feil eller dårlige beslutninger. Klein (1999) trekker frem tre årsaker til beslutningsfeil i operative situasjoner:

Mangel på erfaring - beslutningstakeren innehar ikke den kunnskapen som trengs for å lage en mental modell av situasjonen og hvilke valg som kan tas i situasjonen.
Mangel på informasjon - beslutningstakeren har ikke nok informasjon til å fatte en god beslutning.
Mangelfull mental simulering - beslutningstakeren beslutter dårlig eller feil på bakgrunn av at den mentale simuleringen var mangelfull vedrørende mulige resultater.

I følge Hernes (2016) blir meningsskaping til over tid og vises gjennom handlinger. Narrativene står sentralt i meningsskaping ved at det gir mening til handling. Meningsskaping er det som ligger til grunn for innsatspersonellet når de møter på jobb og gjør seg klar til tjeneste. Denne meningsskapingen tar de med seg inn i forskjellige situasjoner og graden av betydning varierer.

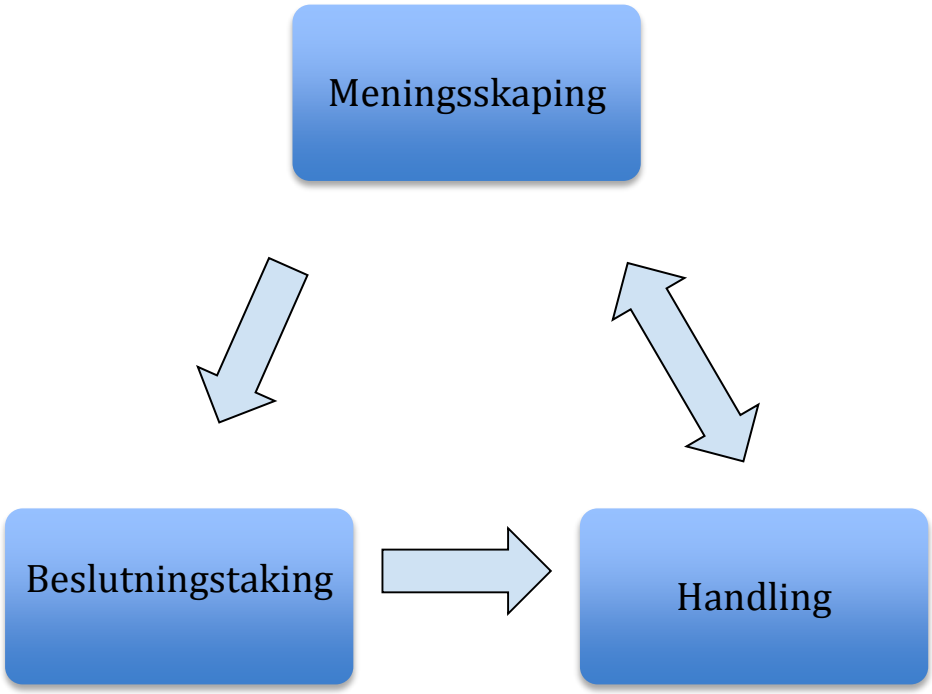
Konsekvensene av feil beslutninger kan være store eller små. Innsatspersonell opererer daglig i dette spennet mellom et krav om å ta raske beslutninger, men holde seg innenfor et relativt omfattende rammeverk. Beslutningene som tas kan være påvirket av gjeldende individuelle eller kollektive narrativer, og narrativene er under stadig påvirkning av de handlinger enkeltpersoner i organisasjonen gjør. Politiet er en hierarkisk organisasjon, hvor innsatspersonell får operativ opplæring og trening som er noenlunde felles, selv om omfanget er ulikt for de ulike kategoriene. Dette kan gi gruppetenkning gode vilkår (Janis 1971). Samtidig vurderes de beslutninger den enkelte tar i akutte situasjoner i ettertid både internt og av eksterne. Etter vår mening gjør dette forholdet mellom narrativer og beslutningstaking spesielt interessant, og i

forlengelsen av det også forholdet mellom forutgående og retrospektiv meningsskaping og beslutningstaking.

2.4 Meningsskaping og beslutningstaking

Meningsskaping og beslutningstaking kan fremstå som like prosesser, men en viktig forskjell må påpekes; meningsskaping skjer i prosessen før beslutninger tas (Weick, 1995). Ut fra dette perspektivet er det meningsskapingen som ordner verden slik at den ser forutsigbar ut for oss mennesker. Meningsskapingen tilpasses våre fortolkninger slik at de gjør oss i stand til å ta beslutninger. Dette samsvarer med Klein (2009) som på sin side legger vekt på at meningsskaping påvirker beslutninger.

Vi kan illustrere dette slik:



Figuren illustrerer at meningsskaping oppstår gjennom handling, at meningsskaping gjør beslutninger mulig og at handling skaper ny mening.

Klein (2009) har sett flere utfordringer ved å benytte generiske modeller innenfor både beslutningsteori og meningsskaping. Hovedtrekket er at generiske modeller kommer til kort når situasjonene er komplekse og dynamiske. I følge Klein fungerer de best når

situasjonene er statiske og oversiktlige. Han viser til 11 strategier for hvordan beslutninger tas under normale forhold i boken *Streetlights and shadows* (Klein, 2009). Han bruker "streetlights" for statiske og oversiktlige situasjoner, mens "shadows" er situasjoner preget av uklare mål, tvetydighet og dynamikk. Tittelen på boken kommer fra en gammel vandrehistorie hentet fra psykologien:

> En politimann ser en full mann som står under en gatelykt og stirrer på bakken. Politimannen spør; "Hva er det du gjør?"
> Mannen svarer; "Jeg leter etter nøklene mine, jeg mistet dem i det mørke smuget der borte."
> "Men hvorfor står du her og leter?", sier politimannen.
> "Fordi lyset er mye bedre her", svarer mannen.

Utgangspunktet til Klein er at strategiene ikke er adekvate når man står i komplekse situasjoner. Dette viser han ved å diskutere hver enkelt strategi og sette dem opp mot tidligere forskning. Han sammenligner "streetlights" som undersøkelser som skjer i kontrollerte former i laboratorier, mens "shadows" er det reelle liv med mange usikre faktorer. Dette vises også gjennom forskningen til Klein som ofte har drevet aksjonsforskning. Vi vil ikke presentere alle strategiene i vår studie, men trekke inn de vi mener er relevante for våre funn.

Klein (2009) trekker beslutningstaking og meningsskaping tett sammen og viser dette blant annet ved påstanden: "we can reduce uncertainty by gathering more information" (s. 129). Denne påstanden fremstår logisk i normale situasjoner, men i komplekse situasjoner er relevant informasjon vanskelig å finne og den informasjonen som dukker opp kan være feil. Klein hevder at den informasjonen som samles inn i slike situasjoner kan være med på å skape mer usikkerhet og reduserer evnen til meningsskaping. Fokuset må heller være å skape mening ut fra den lille troverdige informasjonen som er tilgjengelig.

Klein benytter seg av puslespill og mysterier som metaforer. Når et puslespill legges er det et mønster som følges, selv om det kan være vanskelig å finne bitene innimellom, så

skal de legges etter et bilde. I mysterier derimot kan en brikke eller en del informasjon sette hele situasjonen i et nytt lys. Ledetrådene kan være vanskelig å finne og de kan faktisk være med på å skape tvetydighet eller motstridende informasjon. Hans poeng med denne metaforen er at det i noen situasjoner kan det etableres faste mønstre og kjøreregler som vi kan handle etter, som i et puslespill. I andre situasjoner er det åpning og rom for forskjellige fortolkninger med forskjellige løsninger, som i et mysterium. Han trekker frem at dersom mennesker blir for rigide og følger faste mønstre, kan dette medføre feilaktige beslutninger. Weick (1995) på sin side kaller dette for tette koblinger. Klein (2009) trekker frem at egenskaper som personlig dømmekraft og det å se andre løsninger utover fastsatte prosedyrer kan være helt nødvendig for å kunne løse en kompleks situasjon. Han hevder at intuisjon er knyttet til bruken av erfaring, mentale modeller og situasjonsbevissthet i beslutningsøyeblikket.

Meningsskaping blir ikke brukt som hovedteori i kriser, men Weick (1993) har forsket på forskjellige kriser for å forstå meningsskaping som fenomen. Beslutningsteori er mest sentral innenfor kriser. I kriser kan det være mye som står på spill og det vil være dårlig tid til å fatte en beslutning, tvetydigheten kan føre til at situasjonen fremstår mer tidskritisk enn den reelt er. Klein (1999) peker på at tradisjonelle beslutningsformer kan være hensiktsmessige i noen situasjoner. Det forutsetter imidlertid at vi har tilstrekkelig kunnskap om situasjonen og at situasjonen er stabil, slik at det er mange faktorer som påvirker beslutningene som tas i kriser.

3 Metode

I dette kapitlet vil vi redegjøre for hvordan vi har gjennomført studien ved å vise hva vi har gjort og hvorfor. Først vil vi redegjøre for metode og forskningsdesign, for deretter å beskrive selve gjennomføringen av studien som har bestått av både observasjon av situasjonstrening og gruppeintervju. Avslutningsvis vil vi komme med noen betraktninger vedrørende valget av situasjoner og etiske utfordringer ved studien.

3.1 Forskningsdesign og metodevalg

3.1.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign sier noe overordnet om hvordan forskningen skal forsøke å besvare problemstillingen. Det ideelle vil være å undersøke mange enheter i dybden, dette kalles for ekstensivt design. Ekstensivt design gir en større mengde informasjon, og kan gi et bedre grunnlag for generalisering. Velger vi derimot å undersøke færre enheter, men gå dypere, omtales det som intensiv design (Jacobsen, 2015, s. 90).

Forskningsdesignet bør i størst mulig grad gir mulighet for både intern gyldighet og ekstern gyldighet. Intern gyldighet er i hvor stor grad de innsamlede data gir dekning for konklusjonen; kan vi stole på at funnene beskriver virkeligheten? Ekstern gyldighet er i hvor stor grad funnene er gyldige også utenfor den undersøkte gruppen.

Kvantitativ metode i form av for eksempel spørreskjema kan gjennomføres med et større antall respondenter. Funnene kan i utgangspunktet dermed generaliseres i større grad enn ved kvalitativ metode i form av for eksempel dybdeintervjuer av færre intervjuobjekter. Kvalitativ metode med intervjuer av et mindre antall intervjuobjekter kan gi større innsikt og forståelse. Samtidig er utfordringen med å generalisere større (Jacobsen, 2015).

3.1.2 Metodevalg

Vår problemstilling er beskrivende i og med at vi ønsket å forske på fenomenet meningsskaping og beslutningstaking i kriser (Jacobsen, 2015). I følge Kvale & Brinkman (2015) har et semistrukturert intervju som formål å innhente beskrivelser av respondentenes livsverden for å kunne fortolke fenomenene. Ut fra dette valgte vi en kvalitativ metode med observasjon av situasjoner med påfølgende gruppeintervju.

I forbindelse med gruppeintervjuet vurderte vi om vi skulle ta utgangspunkt i reelle hendelser som respondentene hadde vært gjennom, eller gi dem en casebeskrivelse i intervjuet. Vi valgte bort reelle hendelser i og med at disse hendelsene kunne være gjenstand for etterforskning og at respondentene antakeligvis hadde startet mentale prosesser for å begrunne hva de hadde gjort. Casebeskrivelse gikk vi også bort fra i og med at det kunne være vanskelig å få frem tvetydighet. Valget falt derfor på å gjennomføre situasjonstrening hvor respondentene skulle gjennomføre tre ulike situasjoner individuelt.

Hovedmålet med situasjonstreningen var å simulere en ukjent situasjon som kunne bli oppfattet som en krise av respondentene. Situasjonstreningen ga oss mulighet til å intervjue respondentene kort tid etter situasjonene, slik at de var minst mulig berørt av andre faktorer. Situasjonstreningen ville også gi oss muligheten til å observere hva de gjorde og få en umiddelbar reaksjon etter hver situasjon. Dette vil vi komme tilbake til under beskrivelse av situasjonene.

Fordelen med observasjon var også at vi kunne bruke momenter av situasjonene inn i gruppeintervjuet. En positiv side med et gruppeintervju er blant annet at vi som forskere kunne komme med oppfølgingsspørsmål ved behov, dette vil vi komme tilbake til nedenfor. Gjennom både observasjon og gruppeintervju rett etter øvelsen mener vi å ha fått frem data som kan bidra til å besvare problemstillingen, og at våre data både er relevante (reliabilitet) og gyldige (validitet). Ved å gi respondentene god anledning til refleksjon, mener vi å ha god dekning for våre konklusjoner (intern gyldighet).

I hvor stor grad og med hvilken gyldighet vi kan generalisere (ekstern gyldighet), avhenger av i hvor stor grad de vi undersøker er representative for en større gruppe. Populasjonen er alle som gjennomfører opplæring som innsatspersonell. Det er flere tusen i politiet som helhet. I utgangspunktet skaper det utfordringer for representativiteten. Samtidig har alle i populasjonen en del felles trekk. De har gjennomgått samme seleksjon, har samme grunnutdannelse og de gjennomgår i stor grad den samme operative treningen. Noen av svakhetene i ekstern gyldighet ved kvalitative små-N-studier oppveies av det vi mener er en relativt homogen populasjon.

3.1.3 Utvalg

Ved å velge respondenter fra en "typisk" del av populasjonen, ville det kunne øke representativiteten/den eksterne gyldigheten og dermed gi bedre grunnlag for generalisering til øvrige deler av populasjonen. Undersøkelsen vår ble foretatt på forholdsvis små grupper med innsatspersonell. Tanken var å gjennomføre undersøkelsen i et gjennomsnittlig politidistrikt med tanke på størrelse, antall ansatte, geografi med mer. Vi inngikk en avtale med ett distrikt, slik at vi skulle få tilgang på respondenter i forbindelse med en IP-trening. Av praktiske årsaker ble denne planen forlatt, og vi måtte finne aktuelle respondenter andre steder.

Vi kontaktet ulike enheter og fikk tilgang til respondenter fra tre forskjellige kategorier innsatspersonell. Innsatspersonellet er kategorisert etter treningsmengde[4];

- Kategori 1 (IP1):
  Tjenestepersoner i Beredskapstroppen. Omtrent 900 treningstimer i året.
- Kategori 2 (IP2):
  Tjenestepersoner i Livvakttjenesten. Mellom 150 og 300 treningstimer i året.
- Kategori 3 (IP3):
  Tjenestepersoner i Utrykningsenheten (UEH). 103 treningstimer i året.

[4] Oversikten er hentet fra rapporten *Kompetanseheving innsatspersonell* fra et prosjekt i Politidirektoratet i 2013 (https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg_2324.pdf)

- Kategori 4 (IP4):
  Andre tjenestepersoner med våpengodkjenning. 48 treningstimer i året.

Våre respondenter hadde forskjellig bakgrunn. Den ene gruppen bestod av innsatspersonell i kategori 4, heretter kalt IP4-gruppen. Den andre gruppen bestod av innsatspersonell i kategori 4 som bedrev instruksjon innenfor operativ trening, heretter kalt instruktørgruppen. Den tredje gruppen bestod av innsatspersonell i kategori 2, heretter kalt ekspertgruppen.

For å kunne generalisere med enda større gyldighet til større deler av politiet kunne undersøkelsen vært gjennomført i større omfang. Vi kunne valgt intervjuobjekter som ikke representerte ytterpunkter i form av alder/erfaring eller atypiske tjenestesteder, som ekspertgruppen gjorde. I den forbindelse burde vi kanskje benyttet oss av ekspertgruppen som en referansegruppe og gjennomført opplegget med flere IP4-grupper. Totalt gjennomførte 12 respondenter situasjonene, med omtrent like mange på hver av de tre gruppene. I følge Kvale & Brinkman (2015) vil et naturlig antall respondenter i en kvalitativ undersøkelse kunne være mellom 5 og 15. Vi vurderte å forsøke å få tilgang til en gruppe til, men etter tre gruppeintervju så vi at respondentene stort sett svarte det samme. Avvikene kom frem i ekspertgruppen, hvor vi kan se en noe annen håndtering av situasjonene. Ekspertgruppen var også noe mer reflekterte rundt egne handlinger.

3.2 Slik gjorde vi det

3.2.1 Ekspert-informanter

I forkant av studien var vi i kontakt med instruktører som har inngående kunnskap om IP-trening. Disse kan betegnes som ekspert-informanter. Ved å benytte oss av dem fikk vi råd og veiledning om hvordan en slik studie kunne legges opp. Vi benyttet også en psykolog som er ansatt i politiet. Han har god kunnskap til operativ trening og var nyttig

ved at han representerte en annen tilnærming til både øvelsene og gruppeintervjuene. Psykologen deltok også under gjennomføringen av situasjonene og gruppeintervjuene.

Gjennom kontakt med ekspert-informantene diskuterte vi ulike metoder for å fremprovosere tvetydighet. Vi forventet at tvetydighet ville komme tydeligere frem hvor en riktig løsning ville kreve de-eskalering selv om mange faktorer kunne tyde på en eskalering. Basert på dette laget vi situasjoner som skulle gjøre respondentene innstilt på å handle øyeblikkelig, men hvor den siste situasjonen ikke krevde slik handling.

3.2.2 Situasjonstrening

”Trening er å øve inn rutiner, mens øvelse er å bli stilt overfor en ukjent situasjon der ens ferdigheter blir satt på prøve og gir mulighet for ny læring” (Weisæth og Kjeserud, 2007, s. 21).

Samspillet mellom øving, trening og den erfaringen man besitter, er avgjørende for håndteringen av kriser og katastrofer. Weisæth og Kjeserud (2007) påpeker at håndtering av krisesituasjoner må oppleves for å gi erfaring og kunnskap.

Mathis et. al. (1982) hevder at øving og trening er det eneste alternativet vi har for å kunne forberede oss på kriser, så lenge man ikke har erfart virkelige kriser. Trening og øvelser bør gjennomføres så realistisk som mulig, og beskrives ofte som ”train as you fight”. I politiet gjennomføres situasjonstrening for å gjøre innsatspersonellet bedre i stand til å løse ulike situasjoner. Klein (1993) trekker frem at situasjonstrening gir en mulighet til å observere fenomener i virkelighetsnære miljøer. I det følgende vil bruker vi situasjoner som begrep for å beskrive den praktiske gjennomføringen av vår undersøkelse. Fokuset var rettet mot situasjonshåndtering, og hensikten var ikke å trene på ferdigheter eller øve på situasjoner som ligner på reelle situasjoner. Vi betegner hele den praktiske gjennomføringen som en øvelse.

I følge Weick (1993) er det individet gjennom handling som danner grunnlaget for meningsskaping i organisasjonen. Gjennom vår datainnsamling har vi sett på hvordan hver enkelt polititjenesteperson håndterte forskjellige krisesituasjoner. Håndteringen

kan få store konsekvenser for både for individet, politiet som organisasjon og samfunnet, som vi har forsøkt å belyse under beskrivelsen av kosmologiske hendelser og Utøya. Vi valgte å la respondentene gjennomføre situasjonen individuelt. Dette gjorde vi for å kunne isolere hva hver enkelt respondent oppfattet i situasjonen, og hvordan hver enkelt håndterte situasjonen. Dette tok også bort en variabel ved at respondentene unngikk å måtte etablere en felles situasjonsforståelse sammen med makker eller laget forut for og i situasjonen.

Vi benyttet oss av situasjoner hvor respondentenes ferdigheter ble satt på prøve. Ferdighetene forutsatte vi at de hadde gjennom IP-trening og erfaring fra operativ polititjeneste. For å få data med god validitet i intervjuet var det viktig at respondentene faktisk opplevde situasjonene som kriser. I følge Rosenthal et. al. (2001) trenger "raske brennende kriser" raske beslutninger som fattes under usikre omstendigheter. Vi forsøkte å gi respondentene følelse av krise ved å gi dem et minimum av informasjon og liten tid til forberedelse.

For å simulere en krise benyttet vi oss av hooded box-metode for å forsterke stress og skape usikkerhet. Hooded box-metode innebærer at respondenten blir påsatt en hette som gjør at vedkommende ikke ser noe. Når hetta går av, vil man kunne fremprovosere en akutt situasjon ved at respondenten ikke får tid til å forberede seg. At vi var to utenforstående som gjennomførte øvelsen var nok med på å øke stressnivået mer enn hvis det var kjent personell som gjennomførte øvelsen.

Dette ble gjennomført ved at respondentene først fikk informasjon om oppdraget, deretter fikk de muligheten til å planlegge og komme med oppfølgingsspørsmål. Dette tok ca 2 minutter. deretter ble de påsatt hetta, for så å bli ført inn i situasjonen. Når hetta ble trukket av måtte de håndtere det de stod ovenfor. Dette ga respondentene kort tid til å vurdere situasjonen og de ble utsatt umiddelbart utsatt for påvirkning. En markør ikledd beskyttelsesdrakt spilte trusselutøver.

Det kan hevdes at hooded box-øvelser har liten effekt eller er lite realistiske. Samtidig var formålet med øvelsen at deltakerne skulle få oppleve en kriselignende situasjon. På

denne måten kunne vi umiddelbart etterpå få frem hva de faktisk tenkte i situasjonen, og deretter refleksjon i gruppeintervjuet. Vi hadde ikke til hensikt å skape noen læringseffekt for deltakerne, men vi hadde en hypotese om at intervjuet ville kunne være med på å skape refleksjon og rom for læring i ettertid.

Situasjonene ble lagt opp etter fasene slik de fremkommer gjennom forskningsspørsmålene:

- Forberedelsesfasen/Hvordan forbereder innsatspersonell seg til kritiske hendelser:
  - fra informasjon om situasjonen ble gitt til respondentene fikk hetta over hodet.
- Gjennomføringsfasen/Hvordan håndterer innsatspersonell akutte hendelser:
  - fra hetta ble trukket av til situasjonen ble stanset.

Dette kan sammenlignes med et oppdrag hvor innsatspersonellet får oppdraget, forbereder seg og kjører til stedet. I vår situasjonstrening fikk de hetta over hodet når oppdraget var mottatt og ble "fratatt" transportfasen. På denne måten tok vi fra dem muligheten til å forberede seg ytterligere, og de fikk ikke mulighet til å innhente ytterligere informasjon slik de ville forsøkt i en reell hendelse. I det de stod oppe i situasjonen, ble hetta trukket av. Vi forsøkte å simulere at situasjonen hadde endret seg vesentlig fra det opprinnelige oppdraget.

Det er grunn til å tro at det skjedde mange psykologiske prosesser hos hver enkelt etter at de ble påsatt hetta. Vi kan blant annet se for oss spekulasjon rundt hva oppdraget kan innebære og en del scenariotenking. Dette ville trolig vært mulig å undersøke hvis vi hadde gjennomført øvelsen mer virkelighetsnært med utrykning og planlegging underveis.

3.2.3 Beskrivelse av situasjonene

Hver respondent fikk en individuell instruksjon før hver gjennomføring. Denne var lik for alle respondentene. Instruksjonen bestod av beskrivelse av at det skulle være en hooded box-øvelse og sikkerhetsbestemmelser for hvordan øvelsen skulle avbrytes dersom noe uønsket skjedde. Deretter fikk respondentene forutsetningene for situasjonene de skulle løse. Forutsetningen var at det var meldt om bråk i en leilighet. Samtlige respondenter hadde batong, pepperspray og våpen i øvelsen. Dette var et bevisst valg vi foretok for å få frem vurderingene rundt maktpyramiden. I det respondentene fikk forutsetningen fikk de kort tid til å forberede seg mentalt før de ble påsatt hette. De som forsøkte å få mer informasjon om situasjonen ble nektet dette. Selve situasjonstreningen ble gjennomført inne i et øvelsesrom.

Instruktørgruppen fikk forutsetningen for neste situasjon inne i øvelsesrommet før de ble tatt ut og satt på hetta. Tilbakemeldinger fra dem gjorde at vi for de to siste gruppene tok respondentene ut av øvingsrommet mellom hver situasjon for å gi dem noe bedre muligheter til å nullstille seg før neste situasjon. Vi har forsøkt å ta hensyn til dette i vurderingen av hvordan de forskjellige gruppene håndterte situasjonene.

3.2.3.1 Situasjon 1 - akutt trussel

Markøren stod en meter fra respondenten. I det hetta ble trukket av respondenten gikk markøren til angrep og slo respondenten med øvelsesbatong mot overarmen. Deretter kastet markøren fra seg øvelsesbatongen og truet respondenten med øvelseskniv. Øvelsen ble avbrutt når respondentenes reaksjon og handlingsvalg var tydeliggjort i en slik grad at vi kunne registrere den, for eksempel ved at respondenten trakk batong eller våpen.

Dette er en situasjon de aller fleste innsatspersonell har trent på i en eller annen form. Hensikten med slagene med batong mot armen var å øke adrenalinnivået raskt for å sette dem i krisemodus. Formålet med hele situasjonen var å skape en krisesituasjon som måtte håndteres raskt med eskalering av maktmidlene.

3.2.3.2 Situasjon 2 - fratatt kontroll

Markøren stod eller lå på gulvet foran respondenten. Når hetta ble tatt av ble respondenten angrepet bakfra og lagt i bakken eller forsøkt langt i bakken.

Dette er en situasjon vi ikke forventet at innsatspersonellet hadde trent på tidligere. Tanken bak dette var at respondenten skulle kjenne på lav mestring og liten/ingen grad av kontroll. Gjennom denne øvelsen forsøkte vi å skape en situasjon hvor det ikke fremstod noen løsning. Hensikten var at de skulle få oppleve en form for kollaps i situasjonen. Denne kollapsen forventet vi at de ville ta med seg inn i neste situasjon. I følge Weick (1993) danner kollapser ny meningsskaping. En av hypotesene våre ved å gjøre dette var at respondentene ville være såpass "høyt oppe" at det ville være vanskelig å nullstille seg til neste situasjon. Situasjon 2 ble derfor brukt for at respondentene skulle være i rett mindset for at vi kunne få svar på vår hypotese om at de-eskalering er vanskeligere enn eskalering.

3.2.3.3 Situasjon 3 - ingen trussel

I det hetta ble tatt av strakte markøren hånden frem og ville håndhilse på respondenten. Her var det ingen utfall fra markøren og det var ikke grunnlag for fysisk inngrep fra respondenten.

Hensikten med denne situasjonen var å skape en tvetydighet med bakgrunn i de to foregående situasjonene. Målet var å se hvordan respondentene forholdt seg til en situasjon hvor de mentalt var forberedt på fysisk inngrep uten at det faktisk var behov for inngrep.

3.2.3.4 Umiddelbart individuelt intervju

Etter hver situasjon tok vi respondenten bort fra situasjonen og stilte to spørsmål:

- Hva så du?
- Hva gjorde du?

På denne måten fikk vi kartlagt respondentenes umiddelbare observasjoner i situasjonen og hva som utløste handlingene til respondentene. Videre observerte vi hvordan respondentene reagerte fysisk, for eksempel nervøsitet i stemmen eller skjelving i hendene. Spørsmålene fungerte også som en mental forberedelse til gruppeintervjuet. Vi tok notater og brukte disse i gruppeintervjuet.

Etter den tredje situasjonen spurte vi i tillegg:

- Hvordan tolket du situasjonen?

Dette startet refleksjonen forut for gruppeintervjuet. Respondentene ble deretter isolert slik at de ikke kunne snakke sammen før gruppeintervjuet.

Hver respondent gjennomførte de tre situasjonene etter hverandre. Gjennomføringen tok 10 minutter for hver respondent. Da de var ferdige, fikk de beskjed om sitte for seg selv og reflektere rundt situasjonene de hadde vært gjennom. Dette ble gjort for at de ikke skulle diskutere løsninger med de andre respondentene og bli påvirket av andre sine løsninger.

3.2.3.5 Gruppeintervju

Problemstillingen krevde etter vår mening en ganske åpen tilnærming. Intervjuspørsmålene måtte besvares "indirekte" ved åpne spørsmål og mulighet for god dialog. Samtidig var vi avhengig av åpenhet og ærlighet for å få frem et så virkelighetsnært bilde som mulig. Vi valgte derfor å gjennomføre åpne intervjuer (Jacobsen, 2015, s. 146).

Vi deltok begge i gruppeintervjuene. Den ene ledet intervjuet etter en intervjuguide, mens den andre noterte og observerte prosessen. I følge Repstad (2007) kan dette være en god måte å foreta intervju på. Gruppedynamikken blir observert, og det kan stilles tilleggsspørsmål basert på det respondentene sier. En ulempe med gruppeintervju er i følge Repstad (2007) at enkelte respondenter kan "ta mer plass" i diskusjonen og dermed bli en potensiell feilkilde. Dette var vi bevisst på, og vi forsøkte å moderere slik oppførsel under intervjuene. Dette kan ifølge Jacobsen (2015) løses ved å styre diskusjonen mot andre respondenter og få disse til å være mer delaktig. Vi forsøkte å gi alle respondentene god anledning til å få frem det de ønsket ved en slik styring av diskusjonen.

Et viktig moment for oss var å få frem hva respondentene faktisk tenkte, og ikke hva de trodde vi ønsket at de skulle tenke. Dette forsøkte vi å motvirke ved å bruke god tid i starten av intervjuet, for å skape en trygg ramme og en forståelse for at vi ikke var ute etter å finne feil eller kritisere hva de faktisk hadde gjort.

En indirekte tilnærming til forskningsspørsmålene tilsa at intervjuene burde være relativt åpne og bare delvis strukturerte. Vi ga respondentene anledning til å reflektere over tema som kom opp, og også ta inn tema som ikke ble tatt opp av oss. Semistrukturerte intervjuer kan gi en god mulighet for å få frem respondentenes subjektive oppfatning, slik at vi kan forstå et fenomen fra vedkommende sitt ståsted. Samtidig sikret en viss struktur at vi fikk informasjon om de temaene vi mente var relevante.

Vi gjorde lydopptak av intervjuene. Det ga oss større mulighet for å analysere data selv om intervjuene var mindre strukturerte. Respondentene ble informert om at vi gjorde opptak av intervjuene og samtykket til dette.

I spørsmålene til intervjuobjektene kunne vi ikke bruke begreper som narrativer, tilslutning og innramming fordi vi oppfattet at begrepene ikke hadde noe definert innhold for dem. Vi måtte derfor få frem deres syn gjennom å stille spørsmål på en

annen måte. Dette gjorde at relativisering også var vanskelig. Det var lite hensiktsmessig å spørre om innrammingen har betydning for tilslutning til narrativet og for meningsskaping, og i så fall i hvor stor grad på en skala fra en til fem. De teoretiske begrepene måtte "skjules" blant de tema vi fokuserte på i undersøkelsen. Dette innebar at datamengden var lite kvantifiserbar og ikke kunne håndteres langs en skala.

Konteksten intervjuet blir foretatt i kan påvirke resultatet av intervjuet (Jacobsen 2015). Vi forsøkte å lage en så lik kontekst som mulig, både med instruksjonene som ble gitt og hvordan intervjuet fysisk ble gjennomført. Respondentene fikk en forklaring på hvor lenge intervjuet var estimert til å vare og hvordan vi skulle gjennomføre det.

Etter intervjuene gjennomgikk vi notatene våre sammen. Deretter skrev vi individuelle resymé, som vi la inn i et felles skjema sortert for hver enkelt gruppe. Tanken bak dette var å få frem mest mulig informasjon så tidlig som mulig, slik at vi ikke fortolket dataene mer enn nødvendig. Deretter lyttet vi gjennom intervjuene, tok nye notater og trakk ut det vi mente var relevant. Dataene satte vi inn i skjema med matrise for de hovedpunktene vi anså svarte til våre forskningsspørsmål. Vi foretok ikke en komplett transkribering, men lagde fyldige resyme av hvert enkelt intervju. Etter at matrisen var fylt ut, lyttet vi gjennom intervjuene på nytt for å sjekke at vi hadde fått med oss de vesentligste momentene.

3.2.4 Vurdering av øvelsene

Samtlige deltakere hadde en eller annen form for fysiologisk reaksjon rett etter hver situasjon, dette merket vi ved å ta fysisk på respondentene og føre dem bort fra situasjonen. Vi merket det også ved at flere hadde tendens til skjelvende stemme når de ble stilt spørsmål rett etter gjennomføringen. Flere av respondentene merket dette selv og viste frem skjelvende hender.

Spesielt etter situasjon 2 var det store reaksjoner blant respondentene. Noen var forbannet for at de hadde "tapt" en situasjon, andre var høyt oppe og hadde lyst på en ny gjennomføring for å bevise at de kunne løse situasjonen bedre.

> “For meg var det en kamp - jeg gikk rett i kampmodus”

> “Vi ønsker å prestere best mulig uansett og ønsker ikke å gjøre feil. At det er en øvelse skjerper oss bare mer, i og med at vi vet at vi blir vurdert.”

Alle respondentene sa at de oppfattet situasjonene som kriser, hvor de måtte ta raske beslutninger. De opplevde et sterkt tidspress og en stor trussel, eller mistet kontroll over situasjonen. Den siste situasjonen ble beskrevet som utfordrende å forholde seg til for de som ikke klarte å nullstille seg tilstrekkelig mellom situasjonene. De ble ikke spurt om situasjonen var tvetydig da vi ikke forventet at de hadde kjennskap til begrepets betydning. Gjennom svarene oppfattet vi det helt klart at en stor del av respondentene opplevde tvetydighet i større eller mindre grad i situasjonene.

3.3 Metodekritikk

Jacobsen (2015) trekker frem to sentrale momenter i forbindelse med kritikk av metode. Det ene er om undersøkelsen faktisk belyser problemstillingen og det andre er om undersøkelsesopplegget påvirker resultatene våre.

Vårt utvalg av respondenter representerer innsatspersonell på ulike nivå i politiet. Blant innsatspersonell i politiet er de aller fleste IP4-mannskaper som utfører ordinær ordenstjeneste. Resultatene kunne trolig hatt større ekstern gyldighet (overførbarhet) dersom vi hadde undersøkt flere i denne gruppen. Vi kunne ha fått frem enda mer relevante resultater ved å se på hvordan denne gruppen innsatspersonell opptrer i situasjoner som ligner mer på deres arbeidshverdag. De opptrer nesten aldri alene, og situasjoner oppstår svært sjelden så akutt som de vi valgte å gjennomføre. Vi har tidligere pekt på at vi også kunne ha undersøkt andre aspekter og faser dersom vi hadde gjennomført øvelsen mer virkelighetsnært med utrykning og planlegging underveis. Det ville imidlertid vært mye mer omfattende, og vi hevder at det ville gitt mindre relevante data for vår problemstilling - i alle fall med den teori vi drøfter funnene mot.

I en undersøkelse er det i følge Bourdieu (1992) lett å danne pre-konstruksjoner, det vil si at forskeren har fastlagte oppfatninger om hvordan den virkeligheten informanten beskriver er. Som ansatte i politiet kan det tenkes at vi som forskere har pre-konstruksjoner, men vi anser vår kompetanse fra politiet som helt nødvendig for å kunne gjennomføre en slik undersøkelse. Forforståelsen vår dekker behovet for innledende kunnskap om politiet.

Å "forske på sine egne" kan gi noen utfordringer både for forskere og respondenter. På den ene siden er det en fordel at forskeren kjenner til miljøet i organisasjonen som det forskes på. På den andre siden kan forskeren være forutinntatt og kan legge til ting ubevisst. Jacobsen (2015, s. 56) trekker frem at fordelene ved å forske på sine egne er flere enn ulempene, men det krever at forskeren er bevisst de utfordringene som kan oppstå. Vi har vist til at vi oppfattet det som en fordel at vi ble oppfattet som interne, fordi det etter vår mening medførte at respondentene var åpne og ærlige i intervjuene. Samtidig kan det at vi kjenner etaten ha begrenset vår evne til å stille de kritiske spørsmålene. Kanskje har vi som forskere vært preget av tette koblinger? Vi har forsøkt å begrense denne potensielle feilkilden ved å ha med oss en psykolog i forbindelse med undersøkelsen.

3.4 Etikk

For å ivareta kvaliteten i forskningen og verne om involverte personer, er det utarbeidet retningslinjer som forskere må forholde seg til. Blant annet gjelder dette krav om informert og fritt samtykke, krav om konfidensialitet og krav om å unngå skade og alvorlige belastninger (NESH, 2006). Studien vår ble gjennomført ved øvelse hvor det var en risiko for skader både på respondenter og markører. Det vil alltid være en fare for skade i forbindelse med operativ trening når maktmidler anvendes. Vi vurderte dette nøye sammen med instruktører innenfor IP-trening, og konkluderte med at våre øvelser var innenfor det som er akseptabelt å gjennomføre og dessuten innenfor det som for øvrig gjennomføres under IP-trening.

Det stilles krav både til selve forskningen og til behandlingen av de det forskes på. Vi valgte å sørge for at ingen respondenter kan identifiseres, verken gjennom lydopptak eller notater. For å ivareta anonymiteten ytterligere opplyser vi ikke hvilke tjenestesteder respondentene kommer fra. Respondentene er operative polititjenestepersoner blant en populasjon på flere tusen. Således var ikke prosjektet vårt meldepliktig til Personvernombudet for forskning (NESH, 2006). Respondentene fikk god informasjon om prosjektet og ble gjort kjent med hvordan opplysningene ble behandlet. Deretter ble de informert om hva samtykke innebar og at de kunne trekke dette tilbake.

I undersøkelsen kom vi inn på tema som er unntatt offentligheten, for eksempel regelverk rundt politiets taktikk. Regelverkene blir ikke brukt direkte i oppgaven, men vil være viktig kunnskap for oss som forskere når vi skal forske på et fenomen som berører politiets taktikk. Videre kunne en del av spørsmålene bli oppfattet som kritikk av løsning av oppdrag eller øvelser. Det var viktig for oss å fremheve at vi ikke var ute etter hvordan oppdraget løses, men de bakenforliggende prosessene som kunne si noe om hvordan meningsskapingen oppstår.

4 Funn

4.1 Innledning

I dette kapitlet presenterer vi hovedfunnene knyttet til de to forskningsspørsmålene:

FS 1. Hvordan forbereder innsatspersonell seg til akutte hendelser?
FS 2. Hvordan håndterer innsatspersonell akutte hendelser?

Funnene er hovedsakelig basert på de svarene respondentene ga rett etter hver situasjon og informasjon som fremkom under gruppeintervjuet. I tillegg gjorde vi som beskrevet ovenfor noen egne observasjoner under og rett etter gjennomføring av situasjonstreningen.

Funnene ses i lys av teori rundt meningsskaping (forberedelse) og beslutningstaking (håndtering). Dette baserer vi på det teoretiske utgangspunktet om at meningsskaping danner grunnlaget for de beslutninger som tas. I drøftelseskapitlet vil vi knytte de to forskningsspørsmålene sammen, og drøfte overgangen fra forberedelse til håndtering; altså overgangen mellom meningsskaping og beslutning.

Vi har valgt å presentere håndteringen av situasjonene hver for seg, da de ulike situasjonene hadde forskjellige formål. Situasjon 1 skulle få frem en aktiv handling, situasjon 2 skulle ta fra respondentene kontrollen og situasjon 3 skulle ikke kreve noe inngrep.

Tabellen under viser hovedfunnene systematisert etter forskningsspørsmålene. Tabellen er ikke uttømmende og er kun ment som en rask oversikt og systematisering av funnene.

Hovedfunnene er satt opp kronologisk, basert på hvordan respondentene løste situasjonen og hvordan de selv vurderte sine valg og handlinger. Forskningsspørsmål 1

henger som tidligere nevnt tett sammen med teorier om meningsskaping, mens forskningsspørsmål 2 henger sammen med beslutningstakingsteori. Skjematisk er det satt opp med skillelinje, men det er som omtalt i teorikapitlet glidende overganger mellom fasene - de henger sammen og påvirker hverandre. Det er derfor utfordrende å skille fasene fra hverandre, både for oss og for respondentene. Vi forsøker også å knytte funnene inn i enkelte deler av det teoretiske rammeverket vårt.

FS 1: **Hvordan forbereder innsatspersonell seg til akutte hendelser?**	**Meningsskaping**	**Beslutningstaking**
Innsatspersonell søker mer informasjon om situasjonen.	Narrativet kan være at mye informasjon kan redusere usikkerhet/tvetydighet. Innsatspersonellet er omforent og det er tilslutning til dette.	Gjør det mulig å kjenne igjen situasjoner. Muliggjør mental simulering.
De legger en plan basert på den informasjonen de har tilgjengelig, og gjennomgår mulige scenario.	En plan er meningsskapende. Unngå å få tette koblinger, slik at alternativene ikke blir låst.	Bruke kapasiteten til å kjenne igjen ledetråder og klare å velge riktig basert på intuisjon pluss "noe" mer.
De forsøker å frigjøre kapasitet ved å være best mulig forberedt.	Den individuelle kapasiteten fremstår som et narrativ.	Hver enkelt sin kapasitet er med på å påvirke hvordan og hvilke beslutninger som blir tatt.

FS 2: Hvordan håndterer innsatspersonell akutte hendelser?	Meningsskaping	Beslutningstaking
De foretar en tolkning av situasjonen, hvor de ser etter kjennetegn som utløser handlingsmønstre.	Flere narrativer som er i spill samtidig.	De søker aktivt etter ledetråder, som kan utløse handlingsmønstre.
De vurderer inngrep og maktmiddel og omsetter det i handling.	Narrativer rundt hvilke maktmidler som bør brukes og hvilken effekt de har.	Ekspertintuisjonen, beslutningen om handling går lynraskt. De legger til grunn tidligere erfaring og trening som sentralt for å fatte rask beslutning.
Rask eskalering, noe saktere de-eskalering	Påvirkes av planleggingsfasen gjennom narrativ.	Evnen til å søke etter og vurdere nye ledetråder.

4.2 FS 1: Hvordan forbereder innsatspersonell seg til akutte hendelser?

4.2.1 Søke informasjon

Det klareste funnet var at samtlige ønsket å ha mest mulig informasjon om situasjonen. Dette ble begrunnet med et ønske om å planlegge best mulig for løse situasjonen best mulig. I følge Klein (2011) kan informasjonsinnsamlingen være med på å redusere usikkerheten forut for situasjonen.

Respondentene ønsket å vite mest mulig om hva som skjedde, hvem som var involvert og historikk rundt de involverte parter. Instruktørgruppen brukte lengst tid på forberedelsene, og var den gruppen som ønsket mest mulig informasjon. De kunne likevel ikke utdype tydelig hvilken type informasjon de savnet, utover de ønsket å vite mer.

Behovet for mest mulig informasjon kan sees i lys av Weick (1995) som trekker frem at individet forsøker å skaffe seg mest mulig informasjon for å gjøre komplekse situasjoner forståelig.

4.2.2 Legge en plan

Svarene og refleksjonene rundt planleggingen ble gjennomgående beskrevet som at "vi gjør slik og slik fordi…". Fokuset på hva de gjorde som gruppe eller par forut for en hendelse var tydelig. Planleggingen ble begrunnet fra noe ulike motiver og perspektiver. Noen respondenter hadde stort fokus på egen sikkerhet, mens andre hadde mer fokus på at oppdraget skulle løses. Da situasjonen var gjennomført, var fokuset likevel størst på det individuelle. Da de skulle beskrive valgene de faktisk tok i situasjonene, brukte de jeg-formen gjennomgående; "Jeg gjorde slik fordi…", "Jeg har trent på…".

Flere av respondentene viste til fem punkt-ordre som en kjøreregel eller huskeliste for oppdraget. Politiet bruker en fem punkt-ordre som fast mal for planlegging av operative tiltak. Planen består av følgende hovedpunkter (PBS 1):

1. Situasjonen
2. Oppdrag
3. Plan og utførelse
4. Ressurser
5. Ledelse og samband

Samtidig mente flere noen at den ofte ble for komplisert, ved at den inneholder for mye informasjon og detaljer. Noen benytter gjerne en enklere form for planlegging, hvor den tilgjengelige informasjonen knyttes til momentene tid, metode og trussel (TMT). De oppfattet TMT som en raskere prosess for å skape seg en situasjonsforståelse sammen med makker eller laget.

Samtlige respondenter trakk frem at det er viktig at de er omforent om situasjonen. Med det mente de å ha en lik forståelse for den informasjonen som var tilgjengelig. En av respondentene uttalte:

> "Det er viktig at noen i bilen tar ansvar for å snakke gjennom oppdraget".

Ekspertgruppen trakk frem at dette ofte var krevende i og med at de ikke visste hvordan situasjonen egentlig var. De hadde flere ganger erfart at den informasjonen de hadde mottatt og planlagt ut fra ikke ga et riktig bilde av situasjonen.

En respondent trakk frem praksisperioden som student, hvor veilederen (en eldre kollega) pleide å gjennomgå oppdraget de skulle løse på veg dit. Respondenten mente at dette var en god måte å forberede seg til oppdrag på, men han erfarte at det ikke ble gjort eller gjort for enkelt i den daglige tjenesten. Instruktørgruppen trakk frem at det var tilfeldig hvem som tok initiativ til å gå gjennom oppdraget. Det var kun

ekspertgruppen som var innom patruljeleder sitt ansvar som leder for å legge en plan og gjøre denne kjent for mannskapene.

Når informasjonen om oppdraget var oppfattet i gruppene, beskrev de forskjellige prosesser å jobbe etter. Samtlige trakk frem scenariotenking; hva kan komme til å skje og hvordan skal vi løse det? Instruktørgruppen og IP4-gruppen mente at det er viktig å tenke worst case-scenario; hva er det verste som kan skje i denne situasjonen og hvilke implikasjoner har dette for meg, makker, tredjeperson eller gjerningsperson?

En respondent uttalte:

> "Bevæpning gjør noe med meg at jeg er litt utenfor normen, men likevel et ganske standard oppdrag"

Ekspertgruppen viste til at det er viktig å forberede seg for det mest sannsynlige scenarioet, men å ha en åpen holdning til at informasjonen kan være feil eller ufullstendig og at ting fort kan forandre seg. En av respondentene sa:

> “Det kan alltid være noe annet”.

Dette forklarte respondenten med at det er viktig å ha en plan, med noen mentale bilder forut for situasjonen. På den måten skapes det noen knagger å henge gjenkjennelsen i situasjonen på. Respondenten mente at dette ville gjøre ham i bedre stand til å løse situasjonene.

Å ha en plan i en eller annen form var viktig for respondentene, men samtidig behøvde ikke planen å bli fulgt dersom situasjonen tilsa noe annet. Ekspertgruppen beskrev en god plan som en plan som var med på gi dem mentale knagger, slik at gjenkjennelse av biter i situasjonen gjorde at de utløste innøvde handlingsmønstre.

4.2.3 Frigjøre kapasitet

Sentralt for samtlige grupper evnen til å frigjøre kapasitet. Flere beskrev det som at det er viktig å unngå at begeret renner over. De beskrev det som kjøreprosessen som består av se - oppfatte - vurdere - handle[5]. Dette ble beskrevet som en god "kjøreregel" som kunne brukes i operative situasjoner. Hvis de hadde lite kapasitet når de gikk inn i situasjonen, ville de ikke klare de forskjellige fasene.

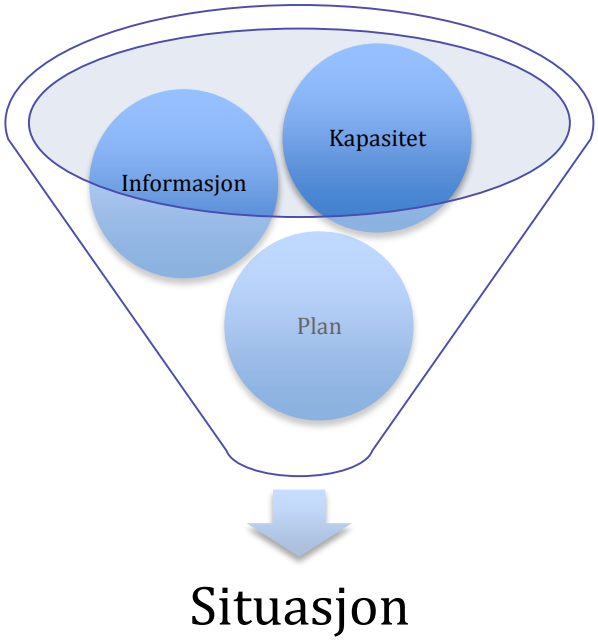
En av respondentene uttalte:

> "Det er viktig å frigi kapasitet ved å gå igjennom det man skal ut på, for å kunne takle det som eventuelt skjer."

Samtlige respondenter var reflekterte rundt egen og andres kapasitet. De diskuterte dette åpent, og de var enige om at det var store forskjeller innad både i gruppen og mellom steder de jobbet. Ekspertgruppen trakk frem at de har som fast forberedelse å sjekke at alt utstyret var på plass og fungerte. Dette gjaldt alt fra bil, førstehjelpsutstyr til personlig utstyr. Tanken bak dette var å frigjøre mest mulig mental kapasitet når de kom i krevende situasjoner. Vi observerte at samtlige respondenter i ekspertgruppen sjekket alt personlig utstyr før hver gjennomføring. I Instruktørgruppen og IP4-gruppen sjekket de aller fleste respondentene at våpenet var ladd, men resten av utstyret ble ikke sjekket.

[5] Dette er hentet fra utrykningskjøring

Funnene fra forberedelsesfasen kan illustreres på denne måten:



4.3 FS 2: Hvordan håndterer innsatspersonell akutte hendelser?

I det følgende vil vi redegjøre for hver enkelt situasjon og hvordan respondentene løste dem. For oss var det viktig å se etter hvilke faktorer respondentene vurderte, om situasjonene ble oppfattet som en krise og hvilken informasjon de søkte etter når de stod i situasjonen.

4.3.1 Situasjon 1 - akutt trussel

Respondentene stod ovenfor en markør i beskyttelsesdrakt, bevæpnet med kniv og batong. I det hetta ble trukket av, ble respondentene slått mot overarmen med batongen. Deretter slapp markøren batongen og truet med kniv.

Sitat fra en av respondentene:

> "Det var han eller meg".

Samtlige respondenter oppfattet situasjonen som en ren nødvergesituasjon, og at det utvilsomt var hjemmel for bruk av skytevåpen etter våpeninstruksen. De oppfattet situasjonen som livsfarlig, men begrunnelsen for dette varierte noe. De fleste trakk frem at en trussel fra en mann med kniv på såpass kort avstand utgjorde en livsfare. Et fåtall trakk frem at det var det at markøren gjorde et utfall mot dem som gjorde situasjonen livsfarlig. At markøren sto med kniv beskrev de som utfordrende i seg selv.

Instruktørgruppen trakk frem at en gjerningsmann med kniv som er nærmere enn 10 meter utgjorde en stor trussel. De ønsket å skape mer avstand mellom dem selv og markøren. Det å skape lengre avstand ble begrunnet både med at det ble sikrere, og at de kjøpte seg mer tid til å vurdere situasjonen og hva de skulle gjøre. Ekspertgruppen trakk frem at når gjerningsmannen var nærmere enn 7 meter, er det best å gå til direkte angrep for å få gjerningspersonen bort eller ned. Den korte avstanden gjorde at

respondentene fikk mindre tid til å vurdere andre alternativer. Hernes (2016) viser til at narrativene som dannes rundt en hendelse utvikles gjennom tilslutning. Ekspertgruppen hadde helt klart tilslutning til 7 meter-grensen, mens instruktørgruppen var tilsluttet 10 meter-grensen. Slik vi ser det er det to forskjellige narrativer, både med tanke på avstanden og hvordan de ser for seg å løse situasjonen. Dette er noe vi kommer tilbake til under drøftingen.

Kapasiteten til å vurdere alternative løsninger ble ifølge respondentene begrenset når situasjonen var kritisk. De aller fleste trakk frem at de fikk tunnelsyn og ble grovmotoriske. En av respondentene sa:

> "Jeg bruker det jeg har lært i kampsport når situasjonen er kritisk."

En annen respondent uttalte at:

> "Bryteren er enten på eller av, det er ingen mellomting i en slik situasjon."

Med det mente respondenten at når vedkommende stod overfor en akutt trussel er "man på", mens når situasjonen er normal er "man av". Dette ble beskrevet som viktig, fordi det å være "på" hele tiden er mentalt krevende og gjør at situasjonene blir dårlig løst. Ekspertgruppen trakk frem evnen til å kunne omstille seg raskt som sentralt. Dette gjaldt både det å eskalere maktmiddelbruk raskt, men også det å de-eskalere raskt. De-eskalering gjaldt både situasjoner hvor de hadde brukt våpen eller andre maktmidler, eller når situasjonene fremstod som annerledes enn det de hadde forberedt seg på.

Kun to av respondentene oppfattet at de ble slått med batong i det hetta gikk av. Flere av respondentene husket ikke dette, selv om de i intervjuet ble forklart at de ble slått. En av respondentene mente at han helt sikkert ikke hadde blitt slått i det hetta gikk av. Dette tyder på at mye av den mentale kapasiteten går med til å tolke situasjonen og forstå hva slags situasjon man befinner seg i.

Valget av maktmiddel låste situasjonen for flere av respondentene. Det ble oppfattet som vanskelig å skifte maktmiddel. To av respondentene trakk våpen raskt, men rakk ikke å skyte før gjerningsmannen kom for tett på. Dette medførte at de måtte slåss med våpenet i hånden, og de klarte ikke å hylstre våpenet igjen.

En av respondentene som ikke fikk hylstret sa:

> "Dette med våpenet blir en greie… det er vanskelig å bli kvitt det raskt når det trengs."

En annen respondent sa:

> "Det er vanskelig å gå fra høyt til lavt maktmiddel. Det er litt som om du går i lås. Det som gjør at du klarer det er erfaring, energien du leser fra motparten og hvordan du oppfatter det."

At respondentene ble låst til valg av maktmiddel, kan være en form for tett kobling som Weick (1993) trekker frem som en svakhet. Motsetningen er å ha løse koblinger slik at det er mulig å gjøre andre tiltak enn det man først hadde tenkt å gjøre.

En respondent hadde et annerledes handlingsmønster enn de andre. Han trakk seg unna mens han trakk batongen. Da han hadde skapt god avstand til markøren, kastet respondenten batongen og trakk våpen. Dette var interessant fordi respondenten i ettertid ikke helt visste hvorfor handlingen ble som den ble, utover at situasjonen ble oppfattet som livsfarlig. Dette kan ha vært et eksempel på Weick (1993) sin beskrivelse av "drop your tools", det vil si å faktisk klare å løsrive seg fra opprinnelig plan og innlært mønster. Respondenten sa i ettertid at situasjonen ble oppfattet som kritisk og farlig. På direkte spørsmål kunne ikke respondenten si om han så kniven, men han reagerte på noe som gjorde at situasjonen ble oppfattet som livsfarlig.

En annen respondent gikk rett i kroppen på markøren og trakk markøren ned, slik at respondenten ble liggende på rygg med markøren over seg. I samme gjennomføring forsøkte respondenten å avfyre skudd liggende og mistet våpenet. I gruppeintervjuet trakk respondenten frem at dette var en teknikk respondenten benyttet i kampsport, og derfor benyttet seg av. Respondenten merket ikke at han ble stukket gjentatte ganger med kniv i det markøren lå oppå respondenten. Samme respondent uttalte;

> "Jeg har hørt at batongen ikke virker, jeg har ikke prøvd det selv…. men det er flere som sier at den ikke har effekt".

Dette utsagnet kan være et narrativ, men i så fall er det et individuelt narrativ uten generell tilslutning (Hernes, 2016). Respondenten fortalte at dette var noe som hadde blitt diskutert på tjenestestedet, og at det var noen som hadde slått med batong uten å ha fått effekt. Dette ble diskutert i gruppen og det var stor uenighet rundt påstanden. De andre i gruppen argumenterte for at at batongen virker så lenge man treffer hardt nok.

På direkte spørsmål rett etter situasjonen svarte de aller fleste respondentene at de "leste" markøren. Med det mente de at de så på hender og leste kroppsspråk og ansiktsuttrykk. Et fåtall av respondentene trakk frem at de faktisk observerte kniven. I gruppeintervjuet sa de at dette mest sannsynlig skyldtes at kniven var svart og/eller liten.

4.3.2 Situasjon 2 - fratatt kontroll

I denne situasjonen ble respondentene fratatt kontrollen ved å bli angrepet bakfra i det hetta ble trukket av. Markøren stod stille foran dem. Sitat fra en av respondentene:

> "Dette var en latterlig håpløs situasjon."

Samtlige respondenter mistet kontroll i situasjonen i en eller annen form, men lengden og alvorligheten av dette varierte stort. Samtlige respondenter observerte at det var en

person foran dem når hetta ble trukket av. Etter dette var det store forskjeller i hva respondentene oppfattet og gjorde. Både respondentene i instruktørgruppen og IP4-gruppen sa at situasjonen var håpløs, og at de skjønte at de kom til å tape kampen. En av deltakerne uttalte;

> "Jeg kommer til å tape, men jeg skal gi alt jeg har før det skjer. Det er aldri et alternativ å gi opp."

Instruktørgruppen beskrev situasjonen som ren avmakt, ved at de ikke fikk mulighet til å gjøre noe. De beskrev det som om kontrollen ble tatt helt fra dem, og de skjønte at de kom til å tape kampen. Avmakten ble desto sterkere i det øvelsen ble avbrutt slik at de ikke fikk anledning til å forsøke å ta tilbake kontrollen igjen. Det å miste totalt kontroll ble oppfattet som meget krevende, og mange påpekte at de ble skalv og følte ubehag. En av respondentene sa:

> "Jeg måtte forsøke å overleve….. i første runde i alle fall."

Ekspertgruppen skilte seg fra de andre gruppene her, ved at de klarte å frigjøre seg og dermed fikk en annerledes situasjon hvor de klarte å få kontroll på markøren. De forklarte dette ved at de hadde trent mye på lignende situasjoner, og visste med en gang hva de måtte gjøre for å ikke å bli lagt i bakken. De mente at det var svært viktig å unngå å havne i brytekamp på bakken.

4.3.3 Situasjon 3 - ingen trussel

I denne situasjonen stod markøren 1,5 meter fra respondentene. I det hetta ble trukket av, tok markøren et lite skritt frem og strakk frem hånden for å hilse.

Samtlige respondenter fikk en reaksjon i det hetta gikk av. Det varierte i omfang fra små rykk, hopp bakover, til at de la hånden på våpenet eller batongen. En av respondentene reagerte ved først å trekke seg litt tilbake, for deretter å rope til markøren at markøren

skulle stå i ro. Respondenten fortsatte å rope selv om markøren stod stille og snakket rolig.

Ekspertgruppen tok konsekvent markøren i hånden og trakk markøren til siden slik at de fikk overblikk over situasjonen rundt seg.

Flere av respondentene fortalte at denne situasjonen krevde mye mentalt. De hadde nettopp vært gjennom to krevende situasjoner, og var mentalt forberedt på en lignende situasjon. En av respondentene uttalte:

> "Situasjon 3 var den vanskeligste å løse, fordi jeg var påvirket av de forrige gjennomføringene og forventet at noe lignende ville skje. Jeg brukte mye kapasitet på å lese markøren og oppfatte at markøren var ufarlig. Selve situasjonen la opp til at det skulle skje noe og jeg brukte mye kapasitet på å gå ned."

En annen respondent uttalte:

> "Det er mye vanskeligere å gå ned når man først er høyt oppe".

4.3.4 Samlet for de tre situasjonene

Situasjonene ble løst på mange forskjellige måter, og det finnes ikke noe fasitsvar på hvordan de best burde vært løst. Noen løsninger fremstod likevel som bedre enn andre. Ekspertgruppen hadde gjennomgående bedre løsninger, noe vi vil komme tilbake til under drøftingen.

Erfaring fra tidligere hooded box-øvelser gjorde at noen av respondentene løste situasjonene annerledes. Dette kom tydelig frem i gruppeintervjuet, hvor en sa:

> "Vi har jo alle vært gjennom hooded-box situasjoner tidligere.. I nesten alle slike situasjoner er det alltid en situasjon som er helt ulik de andre… En av

situasjonene bruker å være helt rolig, men allikevel er det vanskelig å forberede seg og vite hvilken av de det er"

Samtlige grupper trakk frem viktigheten av å sørge for å ha ryggen fri. Likevel var det kun en av gruppene som gjennomførte dette konsekvent selv etter situasjon 2. Ekspertgruppen hadde kun en liten fysisk reaksjon i situasjon 3. De begrunnet dette med at de trente mye på å lese situasjoner før de bestemmer seg for hva de skal gjøre. Denne prosessen beskrev de som lynrask, hvor de i samme prosess vurderte hvilke maktmidler de forventet å lykkes med.

IP4-gruppen trakk frem at personligheten var avgjørende for hvilket handlingsmønster de valgte i situasjonen. Instruktørgruppen og ekspertgruppen trakk frem at trening på momenter og situasjoner er helt avgjørende for å kunne løse slike situasjoner. Ekspertgruppen trakk frem at de ofte møter ulike situasjoner som krever ulike tilnærminger. De påpekte likevel viktigheten av å ha faste mønstre å jobbe etter for å kjøpe seg bedre tid til å vurdere situasjonen. Mønstrene kunne både være psykiske og fysiske. De psykiske mønstrene bestod av å ha mentale kart. Det mentale kartet behøvde ikke å stemme fullt ut med situasjonen, men måtte kunne justeres etterhvert som situasjonen utviklet seg. De fysiske mønstrene bestod av innøvd teknikk og taktikk. Weick (1993) peker på evnen til å bruke mentale kart som verktøy for å kunne håndtere krisesituasjoner.

I intervjuet ble respondentene spurt om det hadde noen betydning at de måtte løse situasjonen alene. De aller fleste sa at det var vanskelig å løse etter en slik situasjon alene, og at det helt klart ville vært en fordel med makker. Når gruppene reflekterte videre rundt dette, kom de etterhvert frem til at det neppe hadde hatt stor betydning. IP4-gruppen mente at det å klare å kommunisere og samhandle med en makker i en kritisk hendelse krever mye samtrening. Dette gjelder særlig i en situasjon hvor de ikke har særlig tid til å kommunisere, men må basere handlingene på det markøren gjør. Ekspertgruppen mente at hvis de var godt samkjørt med en makker ville det vært til hjelp, men med en ukjent makker var det kanskje bedre å være alene. Unntaket var situasjon 2 - fratatt kontroll, hvor en av respondentene uttalte;

”Da hadde jeg i alle fall noen å vente på mens jeg var i ferd med å tape”.

IP4-gruppen understreket utfordringen ved at handlingsmønsteret til en makker er vanskelig å forutse. I en akutt situasjon kan dette faktisk forverre situasjonen.

Samtlige oppfattet det som viktig å få kontroll på puls og pust mellom hver situasjon for å klare å nullstille seg. Gruppene trakk frem at de ofte trente på å eskalere situasjoner, men at de sjelden trente på å de-eskalere. IP4-gruppen trakk frem at det er en stor forskjell på en situasjon som er utfordrende eller livstruende. De diskuterte hva som faktisk krevde mest mental kapasitet, og ble etterhvert enige om at utfordrende situasjoner var vanskeligere å håndtere enn de livstruende. De begrunnet det med at en livstruende situasjon ikke levner noen tvil - det er jeg eller trusselutøveren og jeg må handle. Samtlige respondenter var enig om at når de først stod i situasjonen, var det viktig å kjøpe seg tid til å kunne få mer informasjon. Når dette ikke lot seg gjøre, måtte de gå til direkte handling og de valgte helst å gjøre noe som kunne skape mer tid og rom til å foreta en ny vurdering av situasjonen.

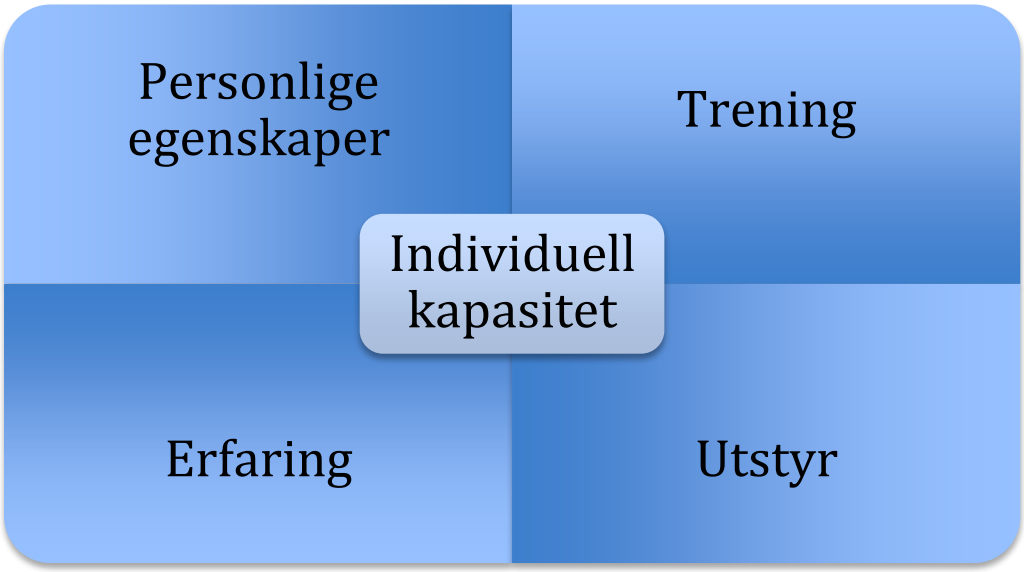
Mange respondenter understreket at man må ha tro på seg selv og at man er i stand til å mestre de fleste situasjoner. IP4-gruppen mente at personlige egenskaper var viktigst for hvordan situasjonene ble håndtert. Dette ble utdypet ved at de mente at mennesket har tre innebygde handlingsmønstre; freeze, fight, flight. IP4-gruppen diskuterte dette mye og kom frem til at det var deres personlige egenskaper som avgjorde om de gikk til kamp eller forsøkte å trekke seg unna. Ekspertgruppen la vekt på erfaring og trening som de to viktigste faktorene for å håndtere krisesituasjoner. Gruppen var helt klar på at trening og erfaring var to forskjellige faktorer, men at de påvirker hverandre. Gjennom erfaring kunne treningen settes i kontekst og benyttes i situasjoner.

Samtlige grupper trakk frem at utstyret de hadde tilgjengelig i situasjonen påvirket hvilke handlinger de foretok seg. Kunnskap om lovverket og de rettslige rammene for bruk av maktmidler var viktig for de aller fleste respondentene. Dette kan være en form for innramming. På spørsmål i gruppeintervjuet om dette kunne hemme dem, varierte

svarene fra at det ikke hadde noen betydning til at de ikke ville skutt fordi det ville bli mye styr i etterkant. Dette fremstod mer som hver enkelt sine personlige oppfatninger enn gruppenes syn. Flere av respondentene mente det var viktig å vite hvor langt de var villige til å gå i bruken av maktmidlene, og lage seg noen konkrete terskler for når de enkelte maktmidlene kan brukes.

Ekspertgruppen pekte på viktigheten av undervisning rundt innføring av våpeninstruksen, hvor temaet skadebegrensende skudd er blitt drøftet og diskutert mye. Skadebegrensende skudd oppfattes som å skyte for å skade på et noe tidligere tidspunkt, enn å vente og måtte skyte for å drepe. Respondentene i ekspertgruppen trakk dette frem som en klargjøring, slik at man er bedre mentalt forberedt på å skyte. Samtlige av respondentene var helt klare på at det var en ren nødvergesituasjon i både situasjon 1 og 2, men svært få avfyrte skudd. Det var i utgangspunktet ikke lagt opp til at respondentene skulle rekke å skyte i situasjon 2.

Figuren under illustrerer bestanddelene i den individuelle kapasiteten slik respondentene oppfattet det:



4.4 Oppsummering av funnene

Flere av funnene var relevant for både forskningsspørsmål 1 og forskningsspørsmål 2, uten at det var helt klart for oss hvor de hørte hjemme. I og med at dette var prosesser som gikk raskt for respondentene, var det til tider vanskelig for dem å forklare hva som skjedde og når det skjedde.

Et av hovedfunnene var at samtlige av våre respondenter eskalerte sin håndtering av situasjonene raskt og valgte bruk av maktmiddel. Det var gjennomgående at respondentene med mest erfaring var mer reflekterte rundt valgene og hadde mer kapasitet i situasjonene til å vurdere alternative løsninger. Respondentene som hadde trent inn hensiktsmessige handlingsmønstre hadde god kapasitet til å løse situasjonene. Et meget interessant funn er etter vår oppfatning at de respondentene som hadde god kapasitet de-eskalerte situasjonen bedre enn de som ikke hadde frigjort like mye kapasitet. Dette kom ganske tydelig frem ved at enkelte respondenter ble veldig låst til det maktmidlet de valgte. Respondentene mente dette hang sammen med erfaring og trening. De aller fleste trakk frem at situasjonstrening er meget viktig for å kunne håndtere slike situasjoner. I følge Weick (1999) kan dette bidra til læring og erfaring ved at individene i organisasjonen deler informasjon og fortolkninger av situasjoner. Gjennom deling av ulike situasjonsforståelser dannes det er ”rett” bilde.

Da respondentene ble spurt om hva som var rett trening, var det forskjellige meninger. Et fellestrekk var ønsket om tid til drøfting og refleksjon etter gjennomførte situasjonstreninger. Respondentene trakk frem at det ofte bare ble gjennomført en rask evaluering etter situasjonen før de måtte løse en ny situasjon, og at hovedfokuset ofte var resultatet de oppnådde. I følge Klein (2011) trengs det mer enn tilbakemeldinger på resultat for å oppnå læring. Ekspertgruppen trakk frem selve gruppeintervjuet som en mulig plattform for å bedrive refleksjon etter situasjonstrening, gjerne kombinert med filming av situasjonene.

5 Drøfting

I dette kapitlet vil vi drøfte funnene opp mot teoriene om meningsskaping og beslutningstaking. Først vil vi drøfte funnene under hvert forskningsspørsmål. Etter en oppsummering av drøftingen, svarer vi på problemstillingen i neste kapittel.

5.1 FS 1: Hvordan forbereder innsatspersonell seg til akutte hendelser?

Weick (1995) sitt utgangspunkt er at meningsskaping er en prosess som skjer før beslutninger tas, noe som gjør det relevant å vurdere våre funn rundt det som skjedde før respondentene stod i situasjonene. Narrativer har stor betydning i meningsskaping, og vi ser først på om det er mulig å trekke ut noen tydelige narrativer som gjelder i planleggingsfasen, som påvirker gjennomføringsfasen.

5.1.1 Søke informasjon

I følge Klein (2009) kan innhenting av mer informasjon være med på å redusere usikkerhet i situasjoner som er preget av tvetydighet. Informasjonen kan innhentes for å legge brikker i det meningsskapende puslespillet. Dersom informasjonen ikke forstås av individet, kan det få store konsekvenser for meningsskapingen. Instruktørgruppen søkte mest aktivt etter informasjon før hendelsen. De trakk frem at det var viktig å vite mest mulig om de involverte ut fra en mulig trussel. Dette begrunnet de med viktigheten av å legge en god plan. Ekspertgruppen på sin side hadde en mer pragmatisk tilnærming, ved at de greide seg med informasjonen de fikk og tok utgangspunktet i at de måtte løse situasjonen slik den faktisk var. En av respondentene sa:

> "Situasjonen kan alltid være noe annet, og som regel stemmer den ikke med det vi har sett for oss".

I gruppeintervjuene trakk både instruktør- og ekspertgruppen frem at det er viktig at informasjonen er relevant for det de står overfor. Utfordringen er å vite hva som faktisk er relevant før situasjonen oppstår. Dersom informasjonen feiltolkes, kan det gjøre situasjonen verre. I følge Weick (1993) kan det skape en kollaps i meningsskapingen, og det oppstår en krise.

Klein (1993) trekker frem manglende informasjon som en mulig årsak til beslutningsfeil. I dette ligger det at beslutningstakeren ikke har nok informasjon til å foreta et valg som kan aksepteres. På den andre siden kan det faktisk bli for mye informasjon tilgjengelig slik at det blir vanskelig å kunne ta en beslutning. I operative situasjoner har de involverte mange inntrykk å forholde seg til, slik at evnen til å tolke informasjonen reduseres. I situasjoner preget av stress påvirker dette sansene betraktelig.

5.1.2 Legge en plan

Til grunn for planleggingen lå det et ønske om å få en felles og mest mulig reell situasjonsforståelse, for deretter å kunne handle mest mulig riktig og med tilstrekkelige maktmidler. Vi kan se dette som et behov for å ha noen "kjøreregler" for å skape mening forut for gjennomføring av oppdraget. Dette kan samsvare med Dervin (1996), som peker på individets behov for å skape mening for seg selv. I følge Kahneman (2012) er det system 2 som legger planen, det vil si det analytiske systemet som tar mer rasjonelle valg og vurderer ulike løsninger opp mot hverandre.

Innøvde mønstre har stor betydning, særlig fordi innsatspersonell normalt utfører oppdrag som par eller som lag. Alternativer og hva den enkelte skal gjøre blir ofte klarlagt i planleggingsfasen. Det har en parallell i tilslutningen til sentrale narrativer, omhandlet i gjennomgangen av funn rundt planleggingsfasen. Respondentene hadde to helt forskjellige tilnærminger til det å legge en plan. Instruktør- og IP4-gruppen fortalte at det var viktig med worst case-tenking forut for situasjonen, fordi dette ville gjøre dem bedre i stand til å takle det uforutsette. De understreket at det er viktig med en utfyllende plan dersom det er tid til det. Ekspertgruppen på sin side hadde fokuset på å planlegge for det som mest sannsynlig ville skje. Dette begrunnet de med at dersom

planleggingen ble for detaljert, kunne de miste muligheten til å holde alle muligheter åpne når de stod i situasjonen. Sett i lys av Weick (1996) kan dette være en måte å ivareta evnen til å tilpasse seg situasjonen og være fleksibel i handlingen.

En av respondentene uttalte:

> "Bevæpning gjør noe med meg at jeg er litt utenfor normen, men likevel et ganske standard oppdrag"

Dette kan tyde på at bevæpning var med på å låse respondenten både til hvilken informasjon vedkommende søker og hvordan planen legges. Sett i lys av Weick (1996) kan bevæpning faktisk medføre at respondenten får tette koblinger og låser seg til handlingsvalg før vedkommende er i situasjonen. Dette kommer vi tilbake til under drøftingen av hvordan situasjonene ble håndtert.

I følge Weick (1999) er det en forutsetning for å kunne fungere i komplekse situasjoner at individene forenkler og tilpasser seg situasjonen. Ved å foretrekke den enklere TMT-metoden i stedet for en mer omfattende fem punkt-ordre, sorterer innsatspersonell informasjon i tre relevante hovedgrupper.

Ekspertgruppen viste til at en fem punkt-ordre ofte vil være lang og detaljert. De mente at det er viktig for dem å kunne plukke ut de elementene som var viktige for deres funksjon, men at utfordringen med dette var at det ofte var den enkelte som trakk ut hva som var viktig for vedkommende. Dette samsvarer med at individer skaper mening ut fra det ståstedet de har i en organisasjon (Weick, 1996). Videre kan det være et eksempel på at for mye informasjon faktisk kan gjøre situasjonen mer komplisert, og at evnen til å søke etter ledetrådene i situasjonen blir redusert (Klein, 2009).

Ønsket om mest mulig informasjon og behovet for å forenkle for å kunne håndtere en situasjon kan synes som et paradoks. Samtidig kan det være uttrykk for at man vil ha mye informasjon for selv å kunne plukke ut det som er relevant. Det krever i så fall en god evne til å oppfatte og vurdere større mengder informasjon.

Trening i å anvende de ulike maktmidlene anses også som sentralt forut for oppdraget. Det skaper en trygghet å vite hva man skal gjøre i ulike situasjoner. Handlingsmønstre er innøvd og utstyret er velkjent og beherskes i stor grad. Dermed vil et standard-oppdrag løses i henhold til en plan og en felles forståelse av både situasjonen og hva situasjonen krever. Det er ingen grunn til å velge nye løsninger. En rekke oppdrag, også akutte og dramatiske, løses i politiet på denne måten daglig. Samtidig viser det en parallell til Dodge og hans smokejumpers, hvor manglende evne til å se unntakene fra standardsituasjonene førte til kollaps.

5.1.3 Frigjøre kapasitet

Formålet med å søke mer informasjon og legge en plan ble begrunnet ut fra ønsket om å frigjøre kapasitet til å kunne løse situasjonen bedre. Sentralt i dette var å se for seg ulike scenarier, eller mentale modeller, for hva de forventet å stå ovenfor. Noen av respondentene beskrev det som å redusere stress. Ifølge Marshall (1952) påvirker stress evnen til persepsjon. Persepsjon eller tolkning fremstår som meget viktig for å kunne ta raske og gode beslutninger.

Kahneman og Klein (2009) trekker frem at mentale modeller vil være med på å gjøre intuitive beslutninger bedre, ved at individene gjenkjenner situasjonen. Ved en gjenkjennelse kan stresset reduseres, og det gis mulighet for at man gjennom system 2 stiller kritiske spørsmål rundt de intuitive beslutningene som foreslås av system 1.

5.1.4 Narrativets betydning

Søderberg (2006) trekker frem at narrativet er fortellingen som bygges rundt en hendelse, hvor aktørene er sentrale i forhold til tid og rom. Narrativene kan være individuelle eller kollektive. Respondentene trekker frem at vi gjør slik eller slik, og det kan være indikatorer på at dette faktisk er kollektive narrativer som gjelder i planleggingsfasen. Når respondentene forklarer hvordan de har løst situasjonen, begrunner de det i individuelle vurderinger og forutsetninger; “jeg gjorde.. fordi …”.

Ekspertgruppen skilte seg fra de andre i så måte ved at de i større grad brukte "vi gjør slik fordi.." når de forklarte handlingene i ettertid. Dette kan være en identitetsmarkør, men det kan også være et eksempel på et kryssende narrativer.
Ekspertgruppen svarte likt og hadde kanskje et tydeligere kollektivt narrativ, noe som igjen kan forklares med at de er godt samtrente og kjenner hverandre godt. Instruktørgruppen og IP4-gruppen hadde trolig felles kollektive narrativ når det gjelder forberedelse, mens individuelle narrativ tydeligere kom frem i gruppeintervjuene etter gjennomføringene.

I et meningsskapingsperspektiv synes det å søke etter informasjon og planlegging å være et viktig narrativ for innsatspersonell. Samtlige trakk frem viktigheten av planlegging for å frigjøre kapasitet for å være i stand til å løse situasjonen best mulig.

Respondentenes ønske om å skaffe seg en mest mulig korrekt situasjonsforståelse kan ses i et fortolkningsperspektiv; ved å ha mye informasjon kan tvetydighet og usikkerhet reduseres og behovet for å fortolke før man handler blir mindre. Vår erfaring sammenfaller med disse funnene. Innsatspersonell er gode til å legge planer basert på tilgjengelig informasjon. De forsøker å planlegge for det de ikke har informasjon om, ved å se for seg forskjellige scenarier. Basert på den tilgjengelige informasjonen settes også en del rammer for løsningen av oppdraget, blant annet om politiet er bevæpnet og hvor mange som håndterer oppdraget.

Weick (1993) hevder at det grunnleggende spørsmålet i meningsskaping er hvordan grupper av mennesker oppnår tilslutning rundt forklaringer av hva som foregår rundt dem, og hvordan nye forklaringer vokser frem. Hernes (2016) trekker frem at meningsskaping skjer i handling, gjennom relasjon mellom mennesker, og at dette er en pågående prosess. I en planleggingsfase hvor innsatspersonell forsøker å skape seg en felles situasjonsforståelse, fremstår dette som viktig. Samtlige trekker frem at det er viktig at de er omforent om den situasjonen de står overfor og hvordan de skal løse den. Som nevnt under "Funn" sa en av respondentene:

> " Det er viktig at noen i bilen tar ansvar for å snakke gjennom oppdraget".

I følge Weick (1993) handler meningsskaping om at hvert enkelt individ må finne mening med sin handling ved å finne sin plass i et større bilde og handle ut fra denne forståelsen. Med dette som utgangspunkt kan det tenkes at kan være utfordrende å bli enige/omforenes om en felles situasjonsforståelse. I og med at meningsskaping skjer gjennom handling (Weick, 1993) kan dette gi rom for forskjellige handlingsmønstre på i en gitt situasjon. Klein, Moon & Hoffman (2006) utviklet en modell for meningsskaping hvor det retrospektive narrativet er sentralt. Modellen baserer seg på ekspertise og erfaring, og hvordan mennesker forsøker å tilpasse seg til narrativet. For innsatspersonell som står overfor en akutt hendelse, er det mange prosesser og faktorer som påvirker dem før de faktisk er i situasjonen og skal foreta viktige beslutninger.

Våre data tyder altså på at det i planleggingsfasen eksisterer et narrativ i instruktørgruppen og i IP4-gruppen:

> *Det er viktig å vite mest mulig om oppdraget for å være best mulig forberedt.*

For ekspertgruppen var det ikke samme fokus på å få mye informasjon i planleggingsfasen.

For alle de tre gruppene synes det å være enighet om følgende, som vi oppfatter som et narrativ:

> *Det er viktig å frigjøre mental kapasitet ved å være trygg på seg selv og på tilgjengelig utstyr, og gjennom å legge en omforent plan basert på relevant informasjon om situasjonen.*

Siden innsatspersonell legger stor vekt på informasjon og planlegging, tyder det altså på at dette er viktige meningsskapende faktorer. Vi ser dette som et utslag av ønsket om å ha best mulig kontroll på situasjonen og en mulig eskalering eller de-eskalering. Hovedvekten legges på eskalering, ved at de ønsker å ha et "overtak". De planlegger i

liten grad for de-eskalering. Respondentene bruker vi-formen når de forteller om planleggingen og situasjonsforståelsen, og vi kan se det som et utslag av at de ønsker å ha en kollektiv oppfatning og plan for å kunne løse oppdraget med stor grad av kontroll. At dette var gjennomgående i de tre gruppene, tyder på at graden av tilslutning er stor. Det er derfor naturlig for oss å anta at dette ønsket om å ha kontroll er basert på et kollektivt narrativ:

Politiet skal ta kontroll og beholde kontroll over enhver situasjon.

Dette sammenfaller etter vår mening med at politiets samfunnsoppdrag er å opprettholde eller gjenopprette ro og orden, og at politiet er "siste skanse" i det sivile maktapparatet. Hvis ikke trente politifolk gjør det de kan for å gjenopprette ro og orden – hvem skal da gjøre det? Både respondentene og samfunnet legger altså til grunn at politiet må handle selv om situasjonen er tvetydig. Handleplikten slik den er beskrevet innledningsvis skiller ikke mellom tydelige og tvetydige situasjoner.

5.2 FS 2: Hvordan håndterer innsatspersonell akutte hendelser?

5.2.1 Tolkning og vurdering av situasjonen

Evnen til å tolke og vurdere situasjonen hang tett sammen med den kapasiteten respondentene hadde i det hetta gikk av. Siden tiden ikke ga rom for grundig tolkning og vurdering av situasjonene, er det nærliggende å tenke at system 1 - det rent intuitive - styrte valgene til respondentene. Selv om tiden til å vurdere den første situasjonen var knapp, tyder våre funn på at det var system 2 som styrte. De umiddelbare reaksjonene i de individuelle intervjuene viste at respondentene hadde handlet ut fra en rask vurdering, og at valgene var basert på noe mer og annet enn instinkt. I følge Kahneman (2012) kan den analytiske funksjonen slå inn dersom individet klarer å redusere stresset i situasjonen og andre alternativer kan vurderes. Her kommer respondentenes fokus på å frigjøre kapasitet inn. Samtlige var enige om og tydelige på at frigjort kapasitet var

viktig for å kunne løse situasjonen best mulig, og at kapasitet kan frigjøres både under planleggingen og gjennomføringen.

Respondentene beskrev noen tommelfingerregler som de arbeidet ut fra (ref. Tversky og Kahneman 1974). Et eksempel er betydningen av avstand til trusselen. Flere av de som beskriver denne tommelfingerregelen følger den likevel ikke i situasjonen, og regelen oppfattes også ulikt i to av gruppene. Det kan tyde på at tommelfingerregler enten ikke er så styrende som respondentene gir uttrykk for, eller at de vurderer konkret om de skal følge dem. Vi har ikke data som kan styrke den ene eller andre konklusjonen på dette punktet. Tommelfingerreglene kan være en del av et narrativ som handler om evnen til gjenkjennelse i situasjonen.

> *Våre funn tyder på at tommelfingerregler ikke i stor grad ser ut til å være styrende for de beslutninger som tas under tvetydige situasjoner.*

Dette kan også forklares med henvisning til Boin (2005) som hevder at heuristikker ikke kan benyttes i krisesituasjoner i og med at kriser er unike og ikke gjentas. Basert på dette utgangspunktet vil en krise være lite representativ som minne for å styre løsningen av en annen krise, selv om opplevelsen av kriser trolig er lett tilgjengelig og enkle å trekke frem igjen. I og med at kriser er sjeldne og ofte tvetydige, vil muligheten til å hente frem godt tilgjengelige og representative erfaringer være tilsvarende mindre. For brannmenn vil situasjonene trolig ofte være i større grad gjenkjennbare fordi variablene er knyttet til fysiske lover, og de kan utvikle en god intuisjon basert på både tilgjengelighet og representativitet. For innsatspersonell i politiet vil en sentral variabel ofte være en trusselutøver, og effekten av ulike handlingsalternativer er ikke på samme måte forutsigbar.

Mange av respondentene peker på at de leter etter noen knagger å bygge vurderingen på, selv om tiden er knapp og trusselen er overhengende i situasjon 1. Eksempler på dette er trusselutøverens mimikk. Trusselutøverens hender er også i fokus, både for å se om han har våpen og for å vurdere aggresjonsnivået. Dette tyder på at ren refleks og instinktive handlinger forbeholdes de situasjonene hvor mannskapene har mistet enhver kontroll og er i livsfare, som i situasjon 2. Altså snakker vi om intuisjon i en eller

annen form, og at intuisjonen synes å være basert på raske vurderinger av noen ledetråder.

Ekspertgruppen sin håndtering av situasjon 3 kan tyde på at evnen til å skape det de kaller mentale kart er viktig for best mulig å kunne fange opp ledetråder i situasjonen. Mange av respondentene viser til at trening i å mestre ulike situasjoner, og dermed å bygge en større erfaringsbank, er vesentlig. Vi ser at dette kan øke muligheten til å kjenne igjen en akutt situasjon. Likevel vil gjenkjennelse være avhengig av at man evner å se de relevante ledetrådene. Denne evnen kan trolig også øves inn, noe ulikhetene mellom ekspertgruppen og de to andre gruppene tyder på.

5.2.2 Handlingsmønster

Klein (1999) sitt utgangspunkt er at ledetråder i situasjonen gir ekspertene et grunnlag for å gjenkjenne noe som utløser deres handlinger. Respondentene peker på gjenkjennbarhet som en vesentlig faktor når situasjonene skal løses, men de trekker ikke helt frem hva som gjør situasjonene gjenkjennbare.

Alle gruppene trakk frem scenarietenking som sentralt for at de skulle kunne løse situasjonene. Som tidligere nevnt var det viktig for respondentene å frigjøre kapasitet for å redusere stress. Dette kan være med på å styrke evnen til faktisk å kunne se ledetrådene i situasjonen (Klein, 2009). Et interessant funn var at respondentene trakk frem forskjellige ledetråder for hvordan de handlet. I utgangspunktet var alle gjennomføringene like, og det skulle dermed eksistere like ledetråder. Et eksempel er at flere respondenter ikke så kniven, som i utgangspunktet var en viktig ledetråd. Dette som kan til dels forklares med at kniven var sort og dermed mindre synlig. Det kan også forklares ut fra Kahneman og Klein (2009). Kapasiteten til å tolke situasjonen var kanskje såpass redusert at de faktisk ikke så kniven. Respondenten som trakk seg ut av situasjonen klarte ikke å beskrive hva han hadde observert, annet enn at det var “noe” som var farlig. Tunnelsyn ble foreslått som en mulig årsak til at respondentene oppfattet deler av situasjonen ulikt. Sett i lys av Weick (1993) viser dette at individene danner sin mening utfra sitt eget bilde av situasjonen.

Handlingsmønstrene kom tydelig frem når maktmidlene ble brukt - fra skytevåpen til fysisk slåsskamp. I situasjoner hvor respondentene ikke opplevde en gjenkjennelse kan det ha medført dårlige beslutninger. Dette kan i følge Kahneman og Klein (2009) handle om at respondentene ikke har trent på de "riktige" situasjonene for å få gjenkjennelse. Et eksempel på dette kan være i situasjon 2, hvor respondentene ble tatt kontroll på bakfra og ble dratt ned. Her valgte to respondenter å trekke våpen og forsøkte å skyte gjerningsmannen bak seg. Dette fremstod som en uhensiktsmessig løsning. Dette er en situasjon som de aktuelle respondentene ikke tidligere har trent på. En tolkning av dette kan være at ingen eller svært få tommelfingerregler gjelder når det handler om å overleve - altså når situasjonen bringer frem de basale instinktene.

Respondentene beskrev både i de individuelle intervjuene og i gruppeintervjuet bevisste valg av utstyr, for eksempel batong eller våpen. Samtidig som respondentene var reflekterte rundt valg av maktmiddel, trakk de frem at de ble veldig låst til maktmidlet i situasjonen. Spesielt gjaldt dette når skytevåpen ble valgt. Som vi var inne på i beskrivelsen av funn sa en av respondentene:

> "Dette med våpenet blir en greie… det er vanskelig å bli kvitt det raskt når det trengs."

Samme respondent klarte ikke å hylstre våpenet i situasjonen. Dette kan ha forskjellige forklaringer. Weick (1993) hevder at tette kobling gjør at individene ikke klarer å løsrive seg fra mønstre når det blir en endring i situasjonen. Det at respondentene har bestemt seg for å benytte våpen kan gjøre at det blir vanskelig å endre valget når beslutningen er tatt. I følge Klein (1993) er det vanskelig å endre en beslutning som er tatt i en krise. Vi ser likevel at flere bytter utstyr underveis i situasjonen. De baserer det på både en vurdering av effekten og på om forholdene tillater at de for eksempel trekker våpen. Dette finner vi støtte for i våre egne observasjoner og i spørsmålene umiddelbart etter hver situasjon.

Vi finner altså ikke mye støtte for å hevde at beslutningene som tas er styrt av tommelfingerregler. Samtidig finner vi god støtte for å hevde at beslutningene styres av ledetråder som oppfattes og vurderes raskt.

> *Våre funn tyder på at innsatspersonell bare i noen grad benytter tommelfingerregler, og at de i stor grad leter etter ledetråder og baserer sine beslutninger på en vurdering av disse.*

Etter vår oppfatning tyder mye på at reaksjonsmønstrene gjennomgående også er basert på noe annet og mer enn at intuitive beslutninger utløses av ledetråder som gir gjenkjennelse av situasjonen (Klein, 1993). Vi ser relativt ulike løsninger på like situasjoner, hvor mannskapene har det samme utstyret, de samme rettslige rammene og mange forutsetninger er omtrent like.

Erfaring gjennom reelle hendelser og trening trekkes frem som et viktig grunnlag for gjenkjennbarhet. Samtidig ser vi av intervjuene at respondentene også trekker frem personlige erfaringer og egenskaper som viktige. Dette tyder på at trening ikke nødvendigvis skaper noen kollektiv erfaringsbank. Til det er løsningene av situasjonene for ulike. Ifølge Weick (1995) kan individene falle tilbake til vante handlingsmønstre når situasjonen er uoversiktlig, selv om handlingsmønstret ikke var egnet til den aktuelle situasjonen. Respondenten som dro ned markøren over seg trakk frem at det var noe han hadde lært fra kampsport, og at det var et handlingsmønster som var naturlig for ham.

Ekspertgruppen og instruktørgruppen var tydelige på at erfaring er viktig for å kunne håndtere akutte situasjoner, og at trening og øvelse også gir erfaringer. Dette samsvarer med Klein (1993) som viser til at trening kan gi god effekt hvis den gjøres riktig. Sentralt her er at den tilpasses individuelt slik at innsatspersonellet får trening tilpasset sitt nivå og opp mot det nivået det forventes at de skal være på. Klein (1993) trekker frem manglende erfaring som en mulig årsak til beslutningsfeil. Erfaring var en av faktorene som alle de tre gruppene pekte på som meget viktig. Ekspertgruppen var helt klar på at erfaring var den viktigste faktoren som gjorde de i stand til å løse krevende situasjoner.

De var klar på at de måtte ha kunnskap som gjorde dem i stand til å kunne løse situasjonene. Kunnskapen kunne de benytte til å lage seg et scenario.

Ekspertgruppen synes å være godt kjent med egne begrensninger. For gruppen var det viktig at også de andre i laget vet om disse, slik at de står sterkere som gruppe. Denne bevisstheten rundt egne styrker og svakheter vitner om en kultur som er åpen og inkluderende, men den viser også meningsskapingen som skjer gjennom tilslutning i gruppen (Hernes, 2016). Åpenhet og kjennskap til egne og andres styrker og svakheter i en gruppe kan oppfattes som et narrativ hos ekspertgruppen.
Vi vil hevde at vurdering av ledetråder er vesentlig for beslutningstakingen, men at også andre faktorer har stor betydning. Det leder oss til følgende påstand:

> *Selv om ledetrådene oppfattes og vurderes, styres handlingene også av ulike erfaringer med utstyret, ulike erfaringer gjennom reelle hendelser og trening og en varierende grad av bevissthet rundt personlige forutsetninger og preferanser.*

Uttalelsene om håpløshet og et inderlig ønske om å ikke gi seg uten kamp tyder på at innsatspersonell gjennomgående ønsker å være handlekraftige. Parallellen til beredskapstroppens aksjonsvilje slik den er beskrevet av Gjørv-kommisjonen er tydelig. Vi ser gjennom øvelsene at alle respondentene utfører handlinger i den hensikt å løse situasjonen og gjenvinne kontrollen. Ingen blir handlingslammet. Gjennom de umiddelbare tilbakemeldingene etter de to første situasjonene kom det tydelig frem at de anså det viktig å gjøre noe, selv om de ikke klarte å få kontroll over situasjonen.

> *Dette tyder på at kontroll-narrativet gjør seg tydelig gjeldende i gjennomføringsfasen.*

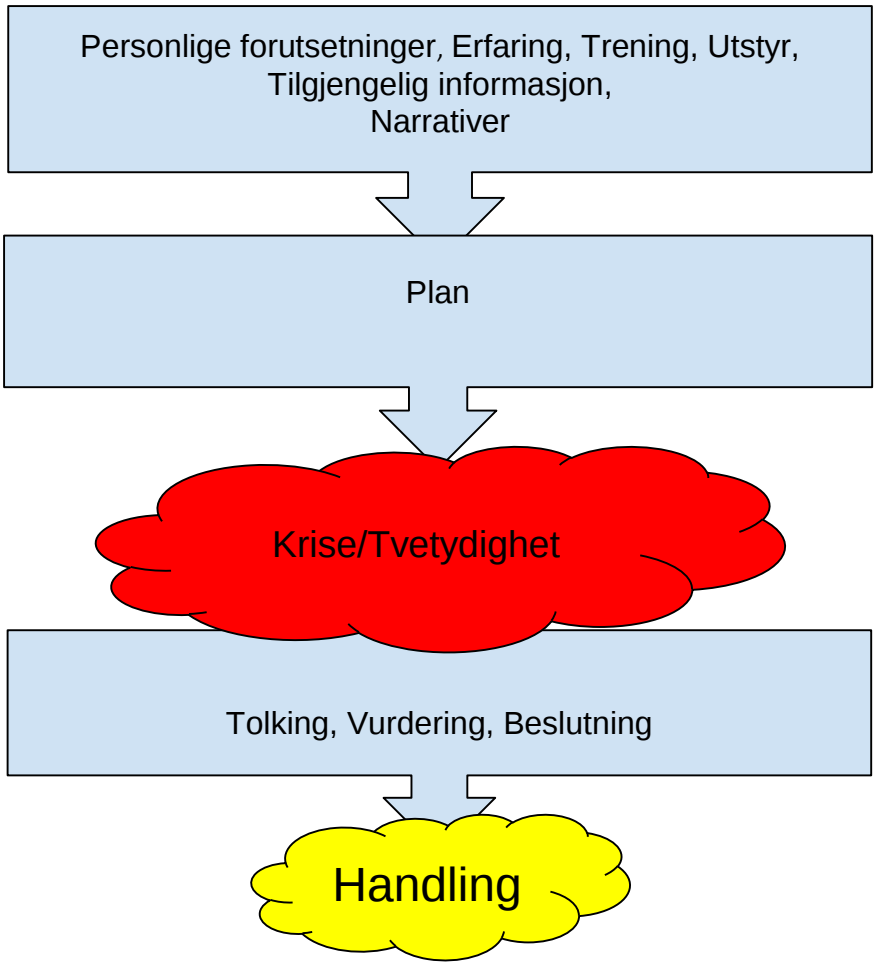
Situasjonene var komplekse, og i følge Weick (1999) er det nødvendig med en forenkling av rammeverket og tankesettet for å kunne handle i slike situasjoner. Alt skjer raskt, og dermed vil muligheten til å oppfatte situasjonen og lage en ”ny plan” være begrenset. Weick (1999) trekker frem at det er viktig å kunne håndtere uforutsette hendelser når de oppstår, og at dette skjer ved improvisasjon og anvendelse

av kunnskap og erfaring. Dette samsvarer også med John et. al. (1986) sine funn rundt brannmenn som brukte mental simulering basert på tidligere erfaringer for å teste ut mulige effekter av ulike løsningsvalg.

5.3 Oppsummering

Et viktig utgangspunkt for oss har vært å undersøke i hvor stor grad narrativene i planleggingsfasen fortsatt gjør seg gjeldende i gjennomføringsfasen når situasjonen er tvetydig. Dynamikken mellom meningsskaping og beslutningstaking er tydelig, og fasene påvirker hverandre i ulik grad. De grunnleggende strategier og regler settes på prøve, når situasjonene er krevende og risikoen for beslutningsfeil øker. Vi beveger oss inn i skyggene og mysteriene (Klein, 2009).

Hvor mye av den opprinnelige planen "overlever" krisen eller tvetydigheten, ved at den påvirker de beslutninger som tas? Sagt på en annen måte; hvor mye av det som stammer fra meningsskaping under planleggingen påvirker beslutningstaking under gjennomføringen?
Vi kan illustrere forholdet mellom planleggingsfasen og gjennomføringsfasen på denne måten:



Respondentene peker på at tvetydighet er mer krevende å håndtere enn en entydig men dramatisk situasjon. Det tyder på at tvetydighet i større grad utfordrer beslutningstakingen. Gjenkjennbarheten svekkes og innøvde handlingsmønstre kommer til kort. Respondentene understreker at ønsket om, og viljen til, å handle også er grunnleggende under tvetydighet. Dette støttes av våre observasjoner. Vi kan med god støtte i våre funn hevde at:

> *Kontroll-narrativet gjelder også hvor situasjonen er tvetydig og det er vanskelig å vurdere effekten av de beslutninger som tas.*

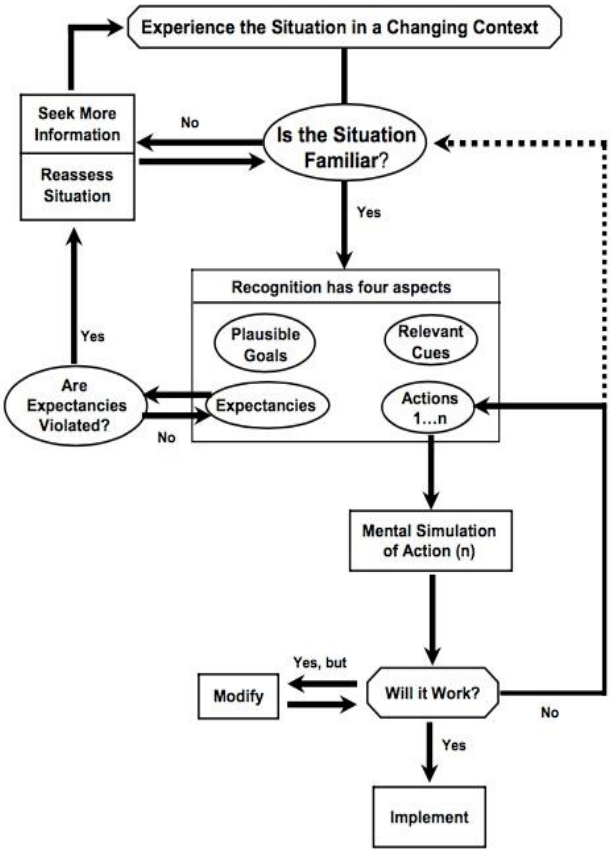
Respondentene erkjenner i intervjuene at den informasjonen de manglet ikke ville hatt særlig betydning for deres valg i situasjonen.

Narrativet om at mye informasjon gir bedre grunnlag for beslutninger i akutte oppdrag synes altså å ikke gjøre seg gjeldende på samme måte.

Dette er naturlig etter vår oppfatning. I planlegging vil man ta høyde for ulike situasjoner og særlig risikoen for eskalering, men når krisen oppstår er det "der og da" som gjelder. Det er i samsvar med Klein (2009) som hevder at det i komplekse situasjoner er viktigere å skape mening ut fra den informasjonen som er tilgjengelig, enn å forsøke å skaffe seg mer informasjon. Ved å ha for "mye" informasjon kan beslutningstakeren bli låst, slik at forskjellige løsninger faktisk blir umulige.

Vi vil hevde at situasjoner hvor noe av tvetydigheten skyldes for eksempel en uberegnelig trusselutøver bare i liten grad er gjenkjennbare. Ledetrådene er i mindre grad objektive, og effekten av innsatspersonellets handlinger er mindre forutsigbare enn om man for eksempel skal slukke en brann. For innsatspersonell vil en rekke situasjoner ha lav validitet, ved at gjerningspersoner ikke handler likt i ethvert tilfelle. Mange ikke-kontrollerbare faktorer kan påvirke hvordan gjerningspersonen responderer på innsatspersonellets inngrep. Evnen til å frigjøre seg fra tette koblinger er derfor etter vår mening svært viktig for innsatspersonell. Effekten av en handling er i mindre grad gitt, og evnen til å bytte metodikk etter å ha vurdert effekten er avgjørende.

Vi vil hevde at den delen av prosessen som skjer etter at relevante ledetråder er vurdert, trolig er relativt sett viktigere for innsatspersonell i politiet under tvetydighet og tidspress enn for mange andre beslutningstakere. Effekten av en handling må vurderes etter at den er iverksatt ("Implement" i modellen). Effekten av handlingen kan være avhengig av ikke-kontrollerbare omstendigheter som for eksempel trusselutøver eller tredjeparters reaksjon. Dette gjør at runden må tas om igjen - kanskje helt fra om situasjonen nå er gjenkjennbar. I så fall får innsatspersonell en lengre vei fra vurdering av gjenkjennbarhet til effektvurdering enn for eksempel brannmenn. De må følge den stiplede linjen Klein (1993) sin modell:



Klein (2009) hevder at erfaring er avgjørende for evnen til å gjennomføre mentale simuleringer. Hvis innsatspersonell i større grad må gå den lange veien, vil evnen til å lete etter ledetråder, tolke ledetråder og vurdere relevansen være viktig. Denne prosessen må gå svært raskt i kriser. Vi hevder at Klein (2009) sin påstand om at de med mest erfaringer er de beste til å foreta mentale simuleringer, i like stor grad gjelder for hele denne prosessen. Vi baserer dette på funnene fra ekspertgruppen. De tar seg i noe større grad tid til å lete etter og vurdere ledetrådene før de tar beslutningene, og vi vil hevde at det i mange situasjoner vil være hensiktsmessig. Ekspertgruppen legger i større grad vekt på å se etter ledetråder uavhengig av tidligere informasjon og planlegging, og denne fleksibiliteten kan gi dem en bedre mulighet til å gjennomføre prosessen fra gjenkjennbarhet til effektvurdering.

> *Basert på gruppeintervjuet med ekspertgruppen synes det å gi plass for tvetydighet i situasjonen å være et gjeldende narrativ for denne gruppen.*

6 Konklusjon

Vi har gjennom våre undersøkelser sett at det er en tett kobling mellom meningsskaping og beslutningstaking. Denne koblingen er dynamisk, ved at narrativer påvirker både meningsskaping og beslutningstaking. Samtidig skaper beslutningene og handlingene nye fortolkninger og narrativer, og påvirker på den måten meningsskapingen.

Vår problemstilling var:

"Hvordan håndterer innsatspersonell tvetydighet i krisesituasjoner?"

Innsatspersonell håndterer tvetydige situasjoner ulikt. Likevel ser vi noen fellestrekk.

Vi hevder at både planlegging og gjennomføring styres av narrativer. I planleggingsfasen ønsker mange å få mye informasjon om situasjonen. Dette hevder vi er et narrativ for instruktørgruppen og IP4-gruppen. I ettertid erkjenner at de at mye av informasjonen ikke var relevant da de stod i situasjonen. Likevel synes de å være mer bundet og mindre åpne for tvetydighet. Ekspertgruppen er mindre bundet og mer åpne for tvetydighet. Dette synes å ha sammenheng med at de ikke legger den samme vekten på den tilgjengelige informasjonen før de er i situasjonen. Dette synes å være et narrativ i ekspertgruppen.

Vi hevder videre at innsatspersonell i liten grad håndterer tvetydighet i krisesituasjoner ved å benytte tommelfingerregler. Tommelfingerreglene er få og ikke veldig tydelige. De danner et utgangspunkt, men fravikes trolig ofte.

Mer fremtredende er det å se etter ledetråder og gjennomføre mentale simuleringer av ulike handlingsvalg før beslutninger tas. Evnen til å søke etter, tolke og vurdere relevansen av ledetråder i situasjonen er ulik, og synes å være størst hos de med mest erfaring og/eller trening.

I tillegg til narrativer, tommelfingerregler og ledetråder, styres håndteringen av tvetydighet hver enkelt sin individuelle kapasitet. Denne består etter vår oppfatning av personlige egenskaper, erfaring, trening og utstyr. Sentralt i den individuelle kapasiteten er tidligere trening på krisesituasjoner og en bevissthet rundt egne handlinger.

7 Implikasjoner

Hvordan kan vår studie bidra til at innsatspersonell blir enda bedre til å håndtere tvetydighet i krisesituasjoner?

Sammenhengene mellom narrativer og beslutningstaking kan gi muligheter for å påvirke håndteringen. Ekspertgruppens evne til å åpne opp for tvetydighet kan være et narrativ som kan styrkes gjennom å dele deres erfaringer med andre IP-kategorier. På den måten kan dette bli et felles narrativ for innsatspersonell på alle nivå

Evnen og kapasiteten til å åpne opp for tvetydighet kan økes ved erfaring som oppstår gjennom trening og øvelse. Flere av våre respondenter trakk frem at det ofte var fokus på resultater i forbindelse med tilbakemeldinger. Klein (2009) hevder at tilbakemeldinger kan være nyttige, men at tilbakemeldingene må ha fokus på årsak-virkningsforhold og ikke bare på resultat. Ved å legge større vekt på prosess og mindre vekt på resultat under trening, kan man få frem refleksjon rundt beslutninger og handlingsmønstre. En av respondentene uttalte:

> "Alt legges til i erfaringsbanken, men det er vanskelig å vite om det er bra eller dårlig. Når noe skal inn i banken, er det viktig at det er bra slik at det gir en god avkastning. Selve resultatet av situasjonen trenger ikke å være bra, men med refleksjon etter en øvelse øker bevisstheten. Da øker muligheten for at det blir en bra erfaring som kan legges til grunn for senere situasjoner".

Noen av våre funn kan tyde på at det finnes ulike og konkurrerende narrativer eller tommelfingerregler for hvordan man best bør håndtere akutte hendelser. Vi mener at det bør forskes mer på hvordan innsatspersonell løser krisesituasjoner. For å være i stand til å løse en krisesituasjon, er det en forutsetning at politiet har trent på relevante situasjoner. Et av våre funn er at denne type situasjonstrening kan benyttes bedre i operativ trening. Treningen bør være individuelt tilpasset, hvor tvetydigheten får plass slik at innsatspersonellet kan lære å håndtere slike situasjoner på en enda bedre måte.

Litteraturliste

Boin, A., Hart. P, Stern, E & Sundelius, B. (2005). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure.* (14. Utg.) Cambridge: Cambridge University Press

Bourdieu, P. (1992). *Thinking about limits*. Theory, Culture & Society, *9*(1), 37-49.

Brinkman, S., & Kvale, S. (2015). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. Los Angeles, CA: SAGE Publications.

Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). *A garbage can model of organizational choice*. Administrative science quarterly, 1-25.

Dervin, B. (1998). *Sense-making theory and practice: an overview of user interests in knowledge seeking and use.* Journal of knowledge management, *2*(2), 36-46.

EMK. *Konvensjon om beskyttelse av menneskerettighetene og de grunnleggende friheter av 4. November 1950*, hentet fra: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-05-21-30/KAPITTEL_2.

Endsley, M. R. (2006). *Situation Awareness*. I G. Salvendy (Red.). Handbook of human factors and ergonomics. New Jersey: John Wiley & Sons.

Hammer, S., & Høpner, J. (2014). *Meningsskabelse, organisering og ledelse: en introduktion til Weicks univers*. Fredriksberg: Samfundslitteratur.

Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Hernes, T., Hendrup, E., & Schäffner, B. (2015). *Sensing the Momentum: A Process View of Change in a Multinational Corporation*. Journal of Change Management*, 15*(2), 117-141.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Janis, I. L. (1971). *Groupthink: The desperate drive for consensus at any cost*. Classics of organization theory, 6, 185-192. Boston: Houghton Mifflin.

John, P. G., Strobhar, D. A., & Klein, G. A. (1986). *Structuring Expert Judgment in S/V (Survivability and Vulnerability) Analysis*. Ohio: Klein Assosiates.

Kahneman, D., & Klein, G. (2009). *Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree*. American Psychologist, 64(6), 515-526.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux

Klein, G. (1999). *Sources of power: How people make decisions*. Cambridge: MIT press.

Klein, G. (1993). *Sources of error in naturalistic decision making tasks.* In Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting (Vol. 37, No. 4, pp. 368-371). Los Angeles, CA: SAGE Publications.

Klein, G. (1997). *The recognition-primed decision (RPD) model: Looking back, looking forward*. Naturalistic decision making, 285-292.

Klein, G., Moon, B. M., & Hoffman, R. R. (2006). *Making Sense of Sensemaking 1: Alternative Perspectives*. IEEE intelligent systems, 21(4), 70-73.

Klein, G. A. (2009). *Streetlights and Shadows : Searching for the Keys to Adaptive Decision Making*. Cambridge: MIT Press.

Landgren, J. (2005, April). *Shared use of information technology in emergency response work: Results from a field experiment.* In Proceedings of the 2nd International ISCRAM Conference (pp. 35-41).

Lie, A.L. & Lagestad, P. (2007). *Arrestasjonsteknikk*. Oslo: Politihøgskolen, Kursiv Media, AS.

Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). *Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick*. Journal of Management Studies, 47(3), 551-580.

Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). *Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward*. The Academy of Management Annals, *8*(1), 57-125.

Mathis, R., McKiddy, R. N., Way, B., Kerr, D., & Arbogast, K. (1982). *Police Emergency Operations.* Police Chief, *49* (11), 48-59.

Myhrer, T. G. (2015). *«... dø om så det gjelder»? De rettslige rammer for den individuelle handleplikten ved farlige politioperasjoner*. Nordisk politiforskning, 2 (01), 34-72.

NOU 2012:14. *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*. Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon

Politidirektoratet. (2011). *PBS 1, Politiets beredskapssystem del 1, Retningslinjer for politietsberedskap.* Oslo: Allkopi.

Politiloven. Lov av 4. august 1995 nr. 53 om politiet. Hentet fra: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53?q=politiloven

Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og Distanse: kvalitative metoder I samfunnsfag.* Oslo: Universitetsforlaget.

Rosenthal, U., Boin, R. A., & Comfort, L. K. (2001). *The Changing World of Crisis and Crisis Management*. Managing crises: Threats, dilemmas, opportunities, 5-27.

Simon, H. A. (1992*). What is an "explanation" of behavior?* Psychological Science, *3*(3), 150-161.

Salancik, G. (1977). *Commitment and the control of organizational behavior and belief. New directions in organizational behavior*. Chicago: St. Clair Press.

Søderberg, A.-M. (2006). *Narrative interviewing and narrative analysis in a study of a cross-border merger.* Management International Review, 46(4), 397-416.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Science. New Series, Vol. 185, No. 4157. (Sep. 27, 1974), pp. 1124-1131.

Weick, K. E. (1988). *Enacted sensemaking in crisis situations*. Journal of management studies, 25(4), 305-317.

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

Weick, K. E. (1993). *The Collapse of Sensemaking in Organizations - the Mann Gulch Disaster.* Administrative Science Quarterly, 38(4), 628-652.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. (Vol 3.). Los Angeles, CA: SAGE Publications.

Weick, K. E. (1996). *Drop your tools: An allegory for organizational studies*. Administrative Science Quarterly, 301-313.

Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell.

Weisæth, L., & Kjeserud, R. (2007). *Ledelse ved kriser: en praktisk veileder*. Oslo: Gyldendal akademisk.

8 Vedlegg

8.1 Intervjumal

1. Før oppdrag

Hva gjør du når du mottar en slik melding?

Hvilke beslutninger blir tatt og hva baseres de på?

Hvorfor gjør du det?

Hva mener du er det viktigste du gjør før du skal inn i situasjonen?

Hvorfor?

2. Oppdrag

Hvordan oppfattet du situasjonene?

Ta hver situasjon for seg.

Hva var det kritiske i situasjonene?

Hvordan løste du situasjonen utfra forberedelsene du gjorde?

Hvilke faktorer spilte inn for hvordan du løste situasjonen?

Hvordan forsøkte du å nullstille deg for hver gang?

Hvordan påvirket de forskjellige situasjonene hverandre?
(fokus på overgang 2 til 3)

3. Refleksjon etter oppdrag

Hva slags informasjon savnet du og hvorfor?

Hvilken av situasjonene var mest utfordrende og hvorfor?¨

4. Refleksjon etter øvelsen

Hvilken betydning hadde det at du måtte løse situasjonen alene?

Hva lærte du av øvelsen?

Hvordan vil det påvirke neste situasjon?

Hvilke andre faktorer bør vi ta hensyn til ved neste gjennomføring?

8.2 Informasjon til deltakerne

”Deltakelse i forskningsprosjekt

Denne masteroppgaven tar for seg hvordan operative polititjenestepersoner håndterer krisesituasjoner. Masteroppgaven er avslutningen på studiene ved Høgskolen i Sørøst-Norge, med Tor Hernes som veileder.

Formålet med studien er å forsøke å finne ut hvordan polititjenestepersoner håndterer krisesituasjoner. Rent metodisk vil deltakerne få en forutsetning som de skal løse som et reelt oppdrag. Etter at oppdragene er løst skal hver enkelt deltaker svare individuelt på noen spørsmål før hele sekvensen avsluttes med et gruppeintervju med alle deltakerne samlet.

Deltakerne sikres anonymitet ved ingen navn eller tjenestesteder oppgis i oppgaven. Lydopptak vil bli gjort i intervjuene for at forskerne skal kunne transkribere i ettertid. Lydopptakene blir slettet når transkripsjonen er gjennomført.

Deltagelse er frivillig, og deltakerne kan trekke seg fra prosjektet på ethvert tidspunkt.

Vi mener at denne studien er viktig for å øke kunnskapen om hvordan politiet håndterer krisesituasjoner, og at funn kan benyttes i den operative treningen av mannskaper.

Eventuelle spørsmål kan rettes til;

Terje Sandvik

Odd Skei Kostveit”[6]

[6] Kontaktinfo med epost og telefonnummer var med i informasjonen, men er tatt ut her