

Sammen mot det ukjente

- Gruppedynamikk og beslutningstaking

Vitenskapelig essay

BACHELOROPPGAVE (BOPPG30)

Politihøgskolen

2018

Kand.nr: 336

Antall ord: 6560

Innhold

1 Innledning	4
2 Oppdraget	5
3 Kritisk og teoretisk refleksjon	7
3.1 Teamarbeid	7
3.2 Dynamiske roller i teamet	8
3.3 Betydning av tillit	11
3.4 Beslutningstaking- et spørsmål om usikkerhet?	12
3.5 Situasjonsbevissthet – når det behagelige blir komplekst og dynamisk	15
3.6 Én felles tanke	16
3.7 Med kommunikasjon som fundament	17
4 Avslutning	18
4.1 Hva har jeg lært?	18
4.2 Skriveprosessen	20
5 Litteraturliste	22
6 Selvvalgt pensum	22

Figurer

1	Beslutningsinformasjonsfellen (Johnsen, 2011, s.5)	13
2	Modifisert Blooms taksonomi-modell over læringsmål (Sylte, 2013, s.89) . . .	19

1 Innledning

Statsraad Lehmkuhl er en 103 år gammel seilskute som majestetisk skjærer vannet med sitt nesten 100 meter langt skrog. For at skuta skal kunne ta seg frem i opptil 17 knop må hennes 22 seil trimmes i et samspill som skaper den perfekte vinkel mellom master og seil. Medlemmene i besetningen må kunne drive skuta frem med et samarbeid som er krevende på flere måter. Operasjonene er mange, og flere av disse er fysisk belastende. For å løfte master og seil må besetningen bruke god gammeldags muskelkraft i synkrone bevegelser for å få seilene i den perfekte posisjon slik at vinden blir utnyttet til det maksimale.

Jeg er tilbake på Sjøkrigsskolen og er midt ute på Atlanterhavet. Det er 20 knops vind. Storseilet skal løftes opp i posisjon. Seilet henger på en bom som veier over 6 tonn. Disse 6 tonnene skal løftes opp i været ved hjelp av at hele besetningen trekker i et langt tau som strekker seg langs den ene skutesiden. Dette krever ledelse, delegering og samarbeid. Jeg står som nummer fem langs tauet. Det telles ned; «Tre, to . . .» Jeg kjenner testosteronet bruse og pulsen stige. Sidemannen nikker erkjennende til meg. Dette skal vi klare! «En . . . trekk!» I det neste sekundet beveger rekken seg fremover. Det ropes, trekkes, pustes og peses. Det er tungt, men vi er sammen om det. Hvis ikke alle bidrar står vi stille. Jeg kjenner behovet for å trekke av all min kraft. Alle må bidra for å nå målet. Vi står sammen om en felles oppgave, og jammen skal vi klare det!

I nærvær av andre kan vi som mennesker prestere bedre. Dette har lenge fasinert meg. At vi mennesker sammen jobber bedre, og kan oppnå høyere mål ved samarbeid. Gjennom mine tidligere studier i Forsvaret, deriblant ved Sjøkrigsskolen, oppsto min interesse for teamarbeid og gruppedynamikk. Gjennom seilaset med Statsraad Lehmkuhl ble dette virkelig tydelig for meg. Denne interessen har jeg bevart når jeg nå skriver denne bacheloren som sisteårs-student ved Politihøgskolen. I dette essayet skal jeg ta for meg gruppedynamikken og gruppeprosessene i en operativ politipatrulje. Jeg skal ta utgangspunkt i et oppdrag jeg deltok på som praksisstudent ved Politihøgskolen. Dette oppdraget satte høye krav til vår politipatrulje. Vi ble satt ovenfor en situasjon som vi ikke var klare for. Jeg har utledet følgende retningsgivende spørsmål som skal besvares i løpet av bacheloren.

Hvordan påvirket gruppeprosessene patruljens måloppnåelse?

Jeg vil i denne bacheloren se på forhold innad i patruljen som påvirket vår måloppnåelse. Disse forholdene omtales i litteraturen som gruppedynamikk. I den psykologiske verden er dette kjent som to-personspsykologi, i motsetning til en-personspsykologi, som angår enkeltmennesket (Eid & Johnsen, 2006). Som et tillegg til dette oppdraget vil jeg dra inn tidligere relevante erfaringer fra Forsvaret. Oppgaven vil på ingen måte være en uttømmende drøfting rundt tematikken, da forskningen på feltet er enorm, og denne bacheloren relativt kortfattet. For å se på gruppeprosesser i et team er det en etablert sannhet at det ikke er mulig å hente ut nøyaktige svar bare ved å drøfte teamets innsats ut i fra ett enkelt oppdrag. Jeg vil derfor trekke ut momenter fra oppdragsløsningen vår og se på hvordan disse kan belyses i et større perspektiv.

2 Oppdraget

Etter endt vakt ble blåtrøya hengt opp på den samme kleshengeren. Vesten la jeg nederst i skapet. Jeg går ut gjennom stasjonsdøren etter en lang dag. En følelse av at man hadde vært borte fra omverdenen en hel arbeidsdag, for så å tre tilbake inn i det normale liv. Det er noe spesielt med det å bære uniformen. Det er en pompøs og noe klein tanke, men man er noe større enn seg selv. Å gå blåkledd, være statens maktapparat, den som de fleste lytter til og tror har svar på alle spørsmål. Jeg går ut av stasjonsdøren med en følelse av at denne dagen hadde vært annerledes. Patruljen hadde på kort tid blitt satt overfor en situasjon som krevde mye av oss, krevde at vi hadde forberedt oss, krevde at vi fungerte i situasjonen. Jeg kjente på at det statiske hadde blitt dynamisk og tvetydig. At gruppen mistet taket. Omgivelsene hadde fått overtak.

Meg selv, min veileder og en tredje kollega ved stasjonen kjører ordenspatrulje. Bilen er pakket og vi får et rutineoppdrag fra operasjonssentralen. I et griskrendt strøk rundt 30 minutters kjøring fra stasjonen skal en såkalt «kjenning» inn til legeundersøkelse ved det lokale legekantoret. Vi sendes for å opprettholde sikkerheten. I bilen sitter tre gode kollegaer. Jeg liker å kalle meg kollega, på tross av romertall to på skulderen og offisiell tittel som politistudent. Vi hadde ikke kjent hverandre lenge, men hadde jobbet på samme stasjon over et halvt års tid. Jeg og min veileder Henrik hadde kjørt en god stund sammen, men sistnevnte kollega Kristian var kun bidrag til patruljen på grunn av lav bemanning denne dagen. Både Henrik og Kristian er rutinerne polititjenestemenn, med flere års fartstid som operativt politimannskap.

Vi prater lett og ledig i bilen. Jeg kjenner på en god følelse av samhold. Utenfor bilen er været upåklagelig. Solen skinner, og solbrillene er godt plassert over nesetippen. Vi lytter på sambandet, mens P4s radiofrokost spiller på lavt volum i bakgrunnen. Plutselig blir vi kalt opp på sambandet. «Bravo 2-0, dette er 0-6». Jasså, tenker jeg, før jeg griper tak i sambandet som er festet til dashbordet ved siden av radioen. Operasjonssentralen ønsker at vi følger med på motgående kjørefelt. En angivelig ruset person var sett kjørende fra et sentrumsområde i nærheten av vår posisjon. Om alt skulle klaffe ville han havne i fanget vårt. Vi følger med på veien med et årvåkent og optimistisk blick!

Etter i underkant av et halvt minutt ser vi en sliten grå Mercedes GL dukke opp over bakketoppen like fremfor oss. Registreringsnummeret stemmer. Vi avbryter rutineoppdraget, snur 180 grader og legger oss på hjul. Vedkommende kjører under fartsgrensa og går sporadisk fra gulstripa og ut i veiskulderen. Bilen er uten tvil innen den uoffisielle «kjeltring-bil» kategorien, og mistanken om ruskjøring melder seg. Bilforfølgelse er en ukjent situasjon for meg. Jeg tviholder på sambandet, med et håp om at operasjonssentralen geleider oss smertefritt gjennom oppdraget. Operasjonssentralen sier de skal foreta et søk på bil og fører. Jeg får beskjed om å avvente og alle beslutninger er overlatt til patruljen. Det er oss det hele hviler på.

Bilen fortsetter sin atypiske kjøring, hvor tilsynelatende ingenting dreier seg om å holde bilen mellom kjørelinjene. Dramatikken drar seg til da farten øker. Omgivelsene passerer oss uten at vi henger helt med. Spørsmålene svirrer rundt i hodet mitt. Hva skal vi gjøre og hvordan skal vi løse dette? Er vi klare for dette? Tiden går og bilisten gir ikke noe tegn til å stoppe. Jeg kjenner blodpumpa jobbe og pulsen stige. Mine kollegaer er konsentrerte og spenningen i bilen er til å ta og føle på. De normalt behagelige og kontrollerte stemmene er forvandlet til et kaos av mulige halvhjerta løsningsforslag. Bilisten reagerer ikke på blålysenes hurtige pulsering og ønsker tydeligvis ikke å stoppe. Sekundene blir til minutter. Samtalen i bilen stilner. Tiden holder på å løpe fra oss og situasjonen tilspisser seg ytterligere. Nye spørsmål dukker opp, selv om ingen av de deles i plenum. Hvem sitter i bilen? Skal vi kjøre oss inn på siden? Eller skal vi følge bilen helt til den stopper?

Jeg prøver å beholde roen, uten at det gir merkbare utslag. Blikket mitt veksler fra å observere konturene av skikkelsen som sitter i bilen foran oss til å beskue trafikken som passerer i

motgående kjørefelt. Jeg ser menn, kvinner og ikke minst barn sitte uvitende i sine biler. Tanken om at tilfeldige forbipasserende spiller lotto i uvissheten av å bli potensielle ofre spiller meg et puss. Noe må gjøres og det snarest. Jeg kjenner på følelsen av et dilemma som det er vanskelig å finne en løsning på. Hvem sin sikkerhet skal vike for den andres? Burde en handling vært sårende enkelt? Er det samarbeidet oss imellom som gjør oss tiltaksløse? Vi kommuniserer, men alt blir bare hengende i luften. Ingen av oss griper inn og gir etterlengtede svar på spørsmålene alle brenner inne med.

Plutselig hører jeg lyden av metall mot metall. Karosseriet til bilen foran dunderer inn i autovernet. Bare brøkdelen av et sekund senere blir fremparten av Mercedes-en slengt ut mot midtstripen. Kvinelyden av gummi som kjemper mot friksjonen i asfalten. Bilen spinner rundt, glir over i motgående kjørefelt og inn i autovernet på motsatt side av veien. All lyd opphører.

Denne dagen hadde vært annerledes, men hvorfor? På min korte spasertur fra stasjonsdøren og til bussholdeplassen tenker jeg tilbake på episoden. Mannen ble pågrepet og ble i ettertid bekreftet med over 2,5 i promille. Det kom heldigvis ingen til skade. Alt i alt gikk det bra for alle involverte, men tanken om at patruljen underpresterte gnager. Bare tilfeldighetene gjorde at bilen kjørte ut og at ingen ble skadet. Vår gruppe samhandlet tilsynelatende ikke godt nok til å klare å ta en avgjørelse. Hva var grunnen til dette? Hvorfor var alt så mye enklere på Statsraad Lehmkuhl?

3 Kritisk og teoretisk refleksjon

3.1 Teamarbeid

Som kadett ved Sjøkrigsskolen ble jeg for første gang introdusert for begrepet «team». Et begrep som brukes i mange sammenhenger, men som i like mange sammenhenger ikke blir brukt i sin rette forstand. En av mine lærere ved skolen var brennende engasjert i tematikken. Roar Espevik beskriver begrepet team som:

«Et team består av minimum to eller flere individer. Hvert individ har fått tildelt bestemte roller med tilhørende oppgaver. Hvert medlem av teamet må utføre sine spesielle oppgaver og samhandle og koordinere sine aktiviteter seg imellom for å nå et felles mål eller et felles resultat» (Moldjord, Arntzen, Firing, Solberg & Laberg, 2007, s. 315).

I vår politipatrulje kan vi helt klart tale om at vi hadde bestemte roller og oppgaver. Henrik¹ kjørte bilen og jeg som passasjer i forsetet betjente diverse hjelpemidler som samband, telefon og andre tekniske dupper som bilen er utstyrt med. I en slik patrulje med meg som student, vil også rollene bære preg av student-veileder relasjoner. Kristian som satt bak i bilen, vil rollemessig bekle en slags bistandsmekanisme som trår til der det trengs. Alle disse rollene resulterer i bestemte oppgaver, men som i en operativ setting vil være dynamiske ut i fra situasjonens behov. Vårt felles mål kan man overordnet si at følger politiets plikter etter politiloven §§ 1 og 2, som blant annet er å beskytte person og stanse kriminelle handlinger (Politiloven, 1995). Mer spesifikt ble vårt mål ettersom oppdraget utviklet seg, å forfølge en bilist, få stanset bilen, ta hånd om sjåføren og gjenopprette trafikksikkerheten.

Definisjonen av et team gjenspeiler vår eksistens som en gruppe, og vi kan derfor betrakte oss som et team. Litteraturen skiller mellom det som betegnes som *taskwork* og *teamwork*. Aktiviteter som er direkte knyttet til gruppens produkt, omtales som *taskwork*, og kan gjennomføres uten at gruppen nødvendigvis samarbeider godt sammen. Grupper som bedriver *teamwork* presterer ofte svært godt, og disse betegnes ut i fra hvor godt deres *teamwork* er. Her er det mer fokus på veien til målet og gruppens samarbeid. Disse gruppene kan ofte gjennomføre svært komplekse og krevende oppgaver (Eid & Johnsen, 2017).

3.2 Dynamiske roller i teamet

Det å kjøre patrulje med sin faste makker virker som et bra utgangspunkt. Man blir da med tiden godt kjent, både med den andres positive og konstruktive sider, og partene har mulighet til å koordinere og samhandle sine aktiviteter. Dette gjelder både som del av trening i forkant av innsats, men også under og etter aksjonen. Mennesker som kjenner hverandre kan i utgangspunktet jobbe mer effektivt og optimalt sammen (Johnsen, 2011). Noe vilkårlig plassering av makkerpar er og vil trolig være realiteten i Politi-Norge. Sykdom og ikke minst lav bemanning resulterer

¹Navn og kallesignal som fremgår i teksten er fiktive

gjærne i at vaktsettene blir endret og nye makkerpar blir til. Studenter vil også representere en stor del av tilgangen på ressurser, og dette vil således resultere i at uerfarne politistudenter be-
kler makkerroller som bidrar til mindre kompetanse i parene. «Kristian går inn som tredjemann på Bravo 2-0 i dag» var morgenparolens første kommentar. En ikke uvanlig, ei heller uventet beskjed å få like før patruljen grep tak i dagen. Et slikt vilkårlig utvalg av makkerpar vil repre-
sentere en utfordring for hvordan teamet samhandler. Dette var også realiteten for vårt team, siden Kristian i utgangspunktet tilhørte en annen patrulje.

Jeg har nå slått fast at utgangspunktet vårt er noe utfordrende da medlemmene i patruljen ikke er fastsatte, men ble et resultat av tilpasning av patruljen samme morgen som vi ble satt ut i vaktsettet. Dette kan påvirke teamprosessene som en patrulje har. Når jeg først er inne på roller i patruljen vil jeg se nærmere på andre typer roller som bør være tilstede for et godt samarbeid. I følge Espevik (2013) bør en patrulje bestå av fem sentrale, men dynamiske roller. Disse er teamledelse, gjensidig monitorering, støtteatferd, tilpasning og teamorientering. Dersom disse rollene er etablert i teamet er dette knyttet til best mulig ytelse og effektivitet. Disse komponentene, eller rollene i temaet er videre relatert til økt prestasjonsevne i beslutningssituasjoner i et team (Johnsen, 2011).

Som ordenspatrulje i Politiet er det en etablert regel at den med mest erfaring i patruljen er leder, og tar således på seg ansvaret for **teamledelse**. En leder skal sette mål og velge metoder for problemløsning (Espevik, 2013). Dette kan med tiden endre seg, siden tjenestemenn også må ta selvstendige avgjørelser ved behov. Når jeg tenker tilbake på forfølgelsen føler jeg at det ikke var en klar og tydelig leder. Ledelse i en politipatrulje kan være vanskelig, da en ikke kan lene seg på en leder hele veien, men også må ta beslutninger hver for oss. Inne i bilen vår, i en så prekær situasjon bør en uansett, som student, kjenne at en leder kan gripe inn for å sette retningen under et vanskelig oppdrag.

«Bilisten er tydelig påvirket av noe» tenkte jeg umiddelbart. Det var nok intuitivt en etablert sannhet innad i patruljen at bilisten kunne påføre stor skade på både seg selv og andre i trafikken. Allikevel ble ikke dette kommunisert tydelig mellom oss teammedlemmer. Vi burde kontinuerlig kommunisert for å eventuelt rette på hverandres forståelse av situasjonen. Det å korrigere andre teammedlemmers feil med en intensjon om å sikre at alt går som forventet, kal-

les **gjensidig monitorering** (Espevik, 2013). På Sjøkrigsskolen var vi inndelt i forskjellige lag som over et helt år skulle forsøke å bli et så godt team som mulig. Jeg husker godt oppstarten av dette året. Vi ble sendt ut på relativt belastende øvelser i skog og mark, uten nødvendigvis å inneha spesielt mye erfaring og undervisning i forkant. Vi ble alle utslitte etter mange timer med tung sekk, og en stadig trussel fra omgivelsene om at fienden skjulte seg i området. For å få laget til å prestere er det viktig at alle teammedlemmer kjenner hverandre så godt at en vet hva den andre motiveres av. I dette ligger det også å evne og korrigere sin lagkamerat slik at prestasjonen til teamet blir optimalisert. Her er det en stor fare for å trække på hverandres føtter. Det å korrigere en annens aktivitet kan for den andre føles som et personlig angrep. Jeg husker både meg selv og andre reagere krast eller negativt på andre lagkameraters uttalelser under disse øvelsene. Dette er relevant også for vår ordenspatrulje. Det å gjensidig monitorere hverandre er en utfordring om man ikke kjenner hverandre godt nok. For meg som student, å reagere på veileders atferd, kan sitte langt inne. Det er derfor ikke utenkelig at vi innad i vår politipatrulje hadde vansker med å korrigere hverandre – rett og slett fordi vi hadde kjørt lite sammen og på bakgrunn av rollene student-veileder.

Dette henger også tett sammen med den tredje rollen som bør være befestet i et team – **støtteatferd**. Det dreier seg om å ta på seg oppgaver for å avlaste andre teammedlemmer. I dette innebærer det å gi tilbakemeldinger, rettlede og bistå i utførelsen av en oppgave. Dette er viktig i møte med skiftende omgivelser (Espevik, 2013). Vårt rutineoppdrag som på kort tid ble forvandlet til et tidskrittisk oppdrag representerer definitivt et skifte i omgivelsene. Det var lite som tilsa at vi avlastet hverandre eller bisto hverandre i utførelsen. Sjøføren av politibilen er naturlig nok den som gjør de fysiske tilpasningene siden han kjører bilen som forfølger den andre. Uansett kan støtteatferd og kompensering for hans belastninger gjøres av oss andre i bilen, spesielt på det mentale planet. Selv om forskjellige tiltak tidvis ble diskutert, var mye av belastningen tillagt sjåføren. Ved et optimalt samarbeid bør en uoppfordret gi hverandre hjelp. For å få til dette er det mye som tyder på at man bør ha god kunnskap om hverandre. Denne kunnskapen bør være personorientert. En må kjenne hverandres personlige egenskaper, forutsetninger og reaksjonsmønster (Moldjord m.fl., 2007). Vår patrulje var som sagt godt kjent, men dette fortrinnsvis gjennom enklere politioppdrag og andre sosiale settinger.

Faktoren **tilpasningsdyktighet** er nært knyttet til de to foregående faktorene. Her gjelder det å fokusere på hverandre, for å oppdage det som eventuelt ikke stemmer, og dermed beslutte å gjøre noe. Det handler om å identifisere signaler som tilsier at endringer i situasjonen har oppstått. Denne endringen må kommuniseres og en ny plan eller nye tiltak må iverksettes (Moldjord m.fl., 2007). Noen må oppfatte og kommunisere til andre lagsmedlemmer at tilpasninger må iverksettes. Forslag til tilpasning ligger ofte innad i teamet, men problemstillingen må komme frem. Patruljen må klare å se at omgivelsene endres og at andre tiltak bør vurderes og eventuelt iverksettes. Tanken var trolig tilstede, men ble aldri omsatt til handling.

Til sist gjenstår faktoren **teamorientering**. Dette handler om å sette teamets mål fremfor sine egne. Teamorientering relateres gjerne både til teamprestasjoner, økt samarbeid og koordinering mellom teammedlemmene (Moldjord m.fl., 2007). Denne holdningen, eller måten å se seg selv i et team, fremsto for meg som en uproblematisk faktor. Ingenting tilsa at noen i patruljen hadde andre personlige preferanser som ble satt foran målet om å stoppe den forfulgte bilen. Dersom andre preferanser kommer inn i bildet ville tilliten oss imellom kunne svekkes. Jeg har beskrevet at vi innad i patruljen hadde gode forhold til hverandre. Kan det da settes likhetstegn mellom våre gode relasjoner og en optimal tillit under oppdragsløsningen?

3.3 Betydning av tillit

«Det er et spørsmål om tillit» er en ofte benyttet strofe i media. For politiets arbeid er tillit og omdømmebygging sentralt for at etaten i det hele tatt skal kunne utføre sitt virke. Det er ikke bare politiets tillit utad som er viktig, det gjelder også tilliten innad, mellom de ansatte. Har du noen gang kjent på følelsen av å ha en kollega du ikke har tillit til? Det har jeg. Ute på seilas med Statsraad Lehmkühl var teambygging et vesentlig mål med oppholdet. En av mine lagsmedlemmer var etter min mening kynisk og sjelden å se da vi virkelige måtte trå til. Det var en svekket følelse av tillit mellom oss to. Jeg turte ikke å stole på at han virkelig var tilstede da det var behov, jeg tenkte to ganger før jeg fortalte noe viktig og jeg funderte alltid på om han hadde andre intensjoner når han først var villig til å bistå. Et svekket tillitsbånd resulterte i flere utfordringer. Vi hadde blant annet vansker med å samarbeide rett og slett fordi vi alltid så på hverandre med et skeptisk blikk. Vi stolte ikke på at den andre ønsket laget vel.

Alle lagsmedlemmer sitter på viktig informasjon som må distribueres til hele teamet. Dette blir særs gjeldende når teamet er i en krevende situasjon, noe vår politipatrulje var. Et gjensidig tillitsforhold mellom teammedlemmer resulterer i at medlemmene, uten betenkeligheter, formidler informasjon til alle involverte (Espevik, 2013). Den som sitter på informasjon trenger derfor ikke å vurdere hvem som kan motta informasjon på bakgrunn av svekket tillit. Dersom det er mangel på tillit bruker teamet verdifull tid på å sjekke hverandres intensjoner i stedet for å engasjere seg i det viktige teamarbeidet (Espevik, 2013).

Effektiviteten i et team fordres av tilliten de har til hverandre. I likhet med rollen støtteatferd som beskrevet tidligere kreves det kunnskap om hverandre på et personorientert nivå. Men er dette tilstrekkelig i krevende situasjoner? I slike omstendigheter som beskrevet i oppdraget må en også ha tillit til at teammedlemmene har den kunnskap og ferdighet som trengs for å løse oppdraget (Moldjord m.fl., 2007). Jeg måtte sette min lit til at mine kollegaer hadde kunnskap og ferdigheter på området – fordi jeg hadde ingen. Henrik og Kristian på sin side hadde også meg med på lasset - en uerfaren student. Tilliten til at jeg bidro til å løse oppdraget kan derfor sies å ikke være tilstede, om så i liten grad. På tross av vennskapelig bånd, kan en derfor påpeke at tilliten til kunnskap og ferdigheter kunne være svekket. Var dette ene og alene grunnen for at en beslutning ikke ble tatt? La oss se nærmere på hva som ligger i det å fatte en beslutning under en krevende situasjon.

3.4 Beslutningstaking- et spørsmål om usikkerhet?

Jeg ligger på tre meters dyp. Panikken og angsten har satt seg og jeg kjenner at kroppen gir slipp. I et siste forsøk prøver jeg å få av det tunge utstyret som henger på meg – våpen, stridsvest og sekk. Luften som jeg trakk inn 20 sekunder tidligere har snart gjort sin nytte. Det neste jeg husker er at jeg ikke lenger tenker rasjonelt, men med strabasiøse bevegelser prøver å kave meg opp til overflaten. Det er nytteløst. Dykkerne som overvåker meg tar tak under armhulene mine og drar meg opp til overflaten. «Du har feilet – prøv igjen».

Denne øvelsen noen år tilbake ga meg mye å tenke på. Først og fremst tanker om hva jeg faktisk tenkte. Hvilke beslutninger tok jeg da jeg lå nede i dypet, etter å ha simulert et fall fra kaia og ned i vannet? For å komme meg opp til overflaten måtte jeg fjerne alt av utstyr i riktig rekkefølge. Om ikke dette ble gjort riktig hadde jeg ingen sjanse for å ta meg selv opp til

vannoverflaten. Jeg valgte å ikke forholde meg til situasjonen, men ga tilnærmet opp. Panikken som bredde seg gjorde at alle forsøkene på å komme meg opp var stikk i strid med hva jeg burde gjøre. Jeg husker at jeg til slutt endte opp med å gi opp, og si til meg selv at slik endte det, her skulle jeg bli liggende. Denne beslutningen, eller rettere sagt beslutningen om å ikke ta en beslutning, var jeg alene om. I team er det annerledes. Der kan vi lene oss på hverandre, og ta nytte av hverandre. Det er slik at et team samlet sett vil ta bedre beslutninger enn hva et gjennomsnittlig individ i teamet ville gjort alene (Walden, 2016).

En beslutning er definert som en kognitiv prosess som leder til et valg blant flere alternativer. Til sist vil det enten bli gjort noe, eller ikke bli gjort noe i det hele tatt (Holmsvaag, 2005). Patruljen vår hadde et ønske om et fremtidig resultat. Bilen skulle stoppes for å gjenopprette trafikksikkerheten, men også for å ta hånd om vedkommende som kjørte bilen. På veien til dette målet evnet vi ikke å ta en endelig beslutning. Det er mulig å se på beslutninger som en kamp mellom tid og tilgjengelig informasjon. For å foreta gode beslutninger må det søkes informasjon. Samtidig som at informasjon blir innhentet vil tiden løpe og handlingsalternativene reduseres. Ved innsamling av for mye informasjon kan en risikere å avvende så lenge at en til slutt står helt uten handlingsrom. Innsatspersonell som politi må derfor kunne ta en beslutning der nok informasjon er tilgjengelig og man fortsatt opprettholder handlingsalternativer. En unngår da å gå i det som etter litteraturen kalles beslutningsinformasjonsfellen (Johnsen, 2011).



Figur 1: Beslutningsinformasjonsfellen (Johnsen, 2011, s.5)

Jeg vil påstå at vi vegret oss for å ta en beslutning. Jeg husker at jeg tviholdte på sambandet med håp om at operasjonssentralen skulle gi oss instruksjoner. Operasjonssentralen ga oss aldri noen veiledning rundt beslutningen, vi var alene om å bestemme om bilen skulle stoppes, om forfølgelsen skulle fortsette eller avbrytes . Kanskje ønsket vi indirekte at mer informasjon skulle innhentes før en beslutning ble tatt. Eller så vi det kanskje som mest hensiktsmessig at gjerningspersonen bare kjørte videre?

Hvorfor beslutningsvegring? Beslutningstaking og usikkerhet henger tett sammen. En ønsker å samle inn nok informasjon for å rettferdiggjøre at man foretar en god beslutning. Ofte kan man ikke hente inn så mye informasjon som man ønsker, man må kunne ta beslutninger med kun tilstrekkelig med informasjon. For å bli bedre på beslutningstaking gjelder det å trene usikkerhet. Evnen til å forutse og bedømme usikkerhet er vesentlig for beslutningstaking (Johnsen, 2011). I dette gjelder det å trene på det å hurtig innhente tilstrekkelig med informasjon for å kompensere for usikkerheten som oppstår, fordi usikkerhet kan utsette aksjon (Eid & Johnsen, 2006). For å trene for å bli god på beslutninger under slike omstendigheter fordrer det at teamet har et godt vekstmiljø for modning. Når jeg først er inne på trening skal det også nevnes at treningsmengden før oppdraget var svak. Gode prestasjoner i operative avdelinger krever en hel del trening – noe vi i patruljen totalt sett hadde lite av.

Kristian og Henrik hadde mengdetrening opp mot operative situasjoner, sannsynligvis også forfølgelse. De burde kanskje sett likheter mellom denne og andre liknende situasjoner, og derav blitt handlingsdyktig? På min side hadde jeg ingen erfaring da det kom til slike oppdrag. Det at vi var tre kollegaer i patruljen kunne også ha gjort noe med ansvarsforholdet i patruljen. Dette i seg selv kan lede til en slags beslutningsvegring. Det at vi som deltakere i patruljen ikke tar ansvar for beslutningen selv, men forventer at en av de andre i patruljen skal tre frem. Dette går også under benevnelsen ansvarspulverisering (Eid & Johnsen, 2006).

I operative sammenhenger er beslutninger nært beslektet det som kalles situasjonsbevissthet. Denne bevisstheten legger grunnlag for å fatte en beslutning (Johnsen, 2011). På bakgrunn av at våre roller kanskje ikke var tilstrekkelig innlært i teamet, vil jeg stille spørsmål til om vi hadde et svekket grunnlag for å i det hele tatt foreta en god beslutning. Hadde vi den oversikten vi burde ha?

3.5 Situasjonsbevissthet – når det behagelige blir komplekst og dynamisk

Mange har sett både Pierce Brosnan og Matt Damon i sine spektakulære roller som agentene James Bond og Jason Bourne. Jeg kan gå tilbake i minnet mitt og se for meg flere scener som skildrer spektakulære og dramatiske slåsskamper med livet som innsats. De er umenneskelige når de slår, sparker og skyter mot hverandre i settinger som utspiller seg i de mest ekstreme omgivelser. Agentene tar avgjørelser på bakgrunn av motstanderens trekk på brøkdelen av sekunder. De tilpasser seg de skiftende omgivelsene uten å forbrenne en eneste kalori. Så absolutt høy underholdningsverdi, men virkelighetsnært – neppe.

For å i det hele tatt evne å gjøre noe i nærheten av det Bond og Bourne utviser i filmene har man behov for en optimal situasjonsbevissthet. Dette er første trinnet i beslutningsprosessen, og representerer det å samle inntrykk, for deretter å skape sammenheng for å anslå en fremtidig utvikling av situasjonen (Holmsvaag, 2005). Det å ha en så god situasjonsbevissthet som agentene, vil tilsvare å være tilnærmet i ett med omgivelsenes utvikling. De evner å ikke isolere seg, men ta til seg all informasjon som de skiftende omgivelsene representerer og skaper derfor en tilnærmet virkelighetsnær forståelse av nå-situasjonen. Dette klarer ikke et menneske – men et ønske i operative avdelinger som politiet er å skape en så virkelighetsnær forståelse av situasjonen som overhodet mulig. Dette vil gjøre at beslutninger kan fattes på bakgrunn av oppdatert informasjon. Patruljen vår måtte omstille oss på kort tid, men klarte vi å tilpasse oss endringene?

I politiet har vi en etablert måte å gjennomføre såkalte situasjonsvurderinger. Denne metoden skal være en gjennomgående rutine under alle oppdrag og blir innlært allerede som student ved Politihøgskolen. En situasjonsvurdering er beskrevet som en gjennomgang av den faktiske situasjonen, en løpende prosess fra oppdraget foreligger til operasjonen er avsluttet. Opplysninger som innhentes vil samlet sett danne grunnlag for en helhetlig vurdering av tiltak som skal iverksettes (Edvinsen, 2012). Flere forskere trekker frem økt situasjonsbevissthet som et red-

skap for å oppnå bedre kvalitet på beslutningene. En god situasjonsbevissthet er ofte assosiert med gode beslutninger (Eid & Johnsen, 2006).

En god situasjonsbevissthet fordrer at patruljen evner å innhente informasjon fortløpende og tolke denne slik at vi skaper en felles forståelse av situasjonen slik den faktisk er. Vi skal med god situasjonsbevissthet se frem i tid og tolke fremtidig utvikling av situasjonen. Faremomentene som tydeliggjøres under forfølgelsen gir utvilsomt tegn til at tiltak bør iverksettes umiddelbart. Mercedes-en var ute av stand til å kjøre aktsomt, og viste tydelig at andre tilfeldige bilister kunne bli offer for sjåførens uvettede kjøring. Risikobildet var tydelig, men en handling ble ikke iverksatt. Vi isolerte oss selv ved å ikke ta til oss situasjonsutviklingen, men lene oss på at tiltak kunne utsettes. Tiden løp fra oss, handlingsmulighetene ble innsnevret, og bilen endte til slutt med å kolliderer. Det kan tenkes at vi hver for oss gjennomførte situasjonsvurderinger, og satt med en oppfatning om at situasjonen var kritisk. Den ble uansett ikke delt slik at vi satt med en felles oppfatning.

3.6 Én felles tanke

Noen dager tidligere var vi på vei til en kjent adresse hvor en kvinne ble oppsøkt av en voldelig mann. Vi kjørte utrykning til stedet. Samtalen underveis til stedet var fruktbar, vi diskuterte mulige løsninger og delegerte oppgaver. Da vi kom frem til adressen gikk det slag i slag, alt helt etter planen. Vi tok oss inn i leiligheten, den voldelige ble pågrepet og den voldsutsatte gitt nødvendig støtte. Jeg visste hele veien hva jeg skulle gjøre, og jeg visste også hva de andre skulle foreta seg. Vi hadde like tanker om situasjonen og oppdragsløsningen. Dette var også oppfatningen jeg hadde da jeg dro i tauene på Statsraad Lehmkuhl, jeg visste hva mine oppgaver var og jeg var trygg på de rundt meg. Disse situasjonene står i kontrast til bilforfølgelsen. Ser jeg noen tydelig forskjell?

Forskning tilsier at dersom alle i teamet skal forstå hva som skjer, er man avhengige av såkalte felles mentale modeller. Det hevdes at slike modeller er en forutsetning for at team skal forstå hva som foregår og klare å hurtig koordinere innad i teamet. Dette er en mekanisme som mennesker bruker til å beskrive tilstanden til blant annet en gitt situasjon, forutse dens fremtidige tilstand og dermed trekke konklusjoner, forutsi handlinger, forstå og lære av den ytre verden. Dette foregår gjennom og med de impliserte teammedlemmene (Espevik, 2013).

Jeg har flere ganger påpekt at vi i vårt oppdrag ikke var klare for det som skjedde. Vi forsto ikke helt omfanget av den situasjonen vi relativt spontant ble satt ovenfor. Tilpasningen til en ny plan, og justering av planlegging for ny oppdragsløsning var ikke slik den burde være. Vi hadde kanskje ikke de nødvendige felles mentale modellene. Men hvorfor gikk alt knirkefritt under oppdaget et par dager i forveien?

Det kan tenkes at oppdraget noen dager i forveien var slik som forventet. Vi hadde også tidligere stått ovenfor oppdrag med tilsvarende husbråk, og kjente derfor igjen situasjonen. Roller og fordeling av ansvar gikk etter planen fordi vi var kjent med situasjonen og viste hvordan hver enkelt deltaker i patruljen skulle forholde seg og operere under slike omstendigheter. Vi hadde dermed felles mentale modeller på en helt annen måte enn ved bilforfølgelsen. Under bilforfølgelsen kan det tenkes at utviklingen ikke var like enkel å forutse. Det kan dras koblinger også mellom felles mentale modeller og rollene som dynamisk må være tilstede i et godt team. Felles mentale modeller hjelper med å forutsi hva som må gjøres og om noen av teammedlemmene trenger hjelp og støtte (Moldjord m.fl., 2007). Ved gode felles mentale modeller danner teammedlemmene seg forventninger til og forutser andres behov. Forandringer som skjer fordi teamet utsettes for ytre påkjenninger blir identifisert og modellene hjelper teamet med å justere fremgangsmåten om nødvendig (Moldjord m.fl., 2007). Forskning sier at de viktigste ingrediensene for at et team skal operere optimalt er felles mentale modeller, gjensidig tillit og kommunikasjon (Moldjord m.fl., 2007). Jeg har vært inne på kommunikasjonen tidligere, men la oss ta en nærmere titt.

3.7 Med kommunikasjon som fundament

For å kunne utvikle en felles situasjonsforståelse og felles mentale modeller er det avgjørende at informasjon distribueres mellom teammedlemmene. Dette for å oppdatere modellene og å tilpasse sin situasjonsforståelse til de skiftende omgivelsene. En gjennomgang av årsaksfaktorer for flere større flyulykker fant ut at ved de fleste ulykkene hadde ikke mannskapene greid å kommunisere sine intensjoner tydelig nok (Eid & Johnsen, 2006).

Som jeg har nevnt tidligere var det lite som tilsa at kommunikasjonen fløt fritt innad i patruljen da situasjonen tilspisset seg. Vi evnet ikke å videreformidle informasjonen vi som en-

kelpersoner satt på, slik at patruljen som helhet fikk en situasjonsforståelse så virkelighetsnær som mulig. En av de vesentlige komponentene til godt teamarbeid er kommunikasjon. Kommunikasjon i denne sammenheng innebærer utveksling av informasjon mellom to eller flere av teammedlemmene. Et sentralt element her er initiativ. Det er når teamet skaffer til veie veiledning eller råd til utførelse uten at det nødvendigvis etterspørres at kommunikasjonen i teamet er optimal. Effektiv informasjonsoverføring ivaretar teamets evne til å skape en felles forståelse av situasjonen. I godt teamarbeid ser en det som viktig at informasjon blir overført uten at noen har bedt om den. Informasjonen foreligger til rett tid og på rett måte (Eid & Johnsen, 2006).

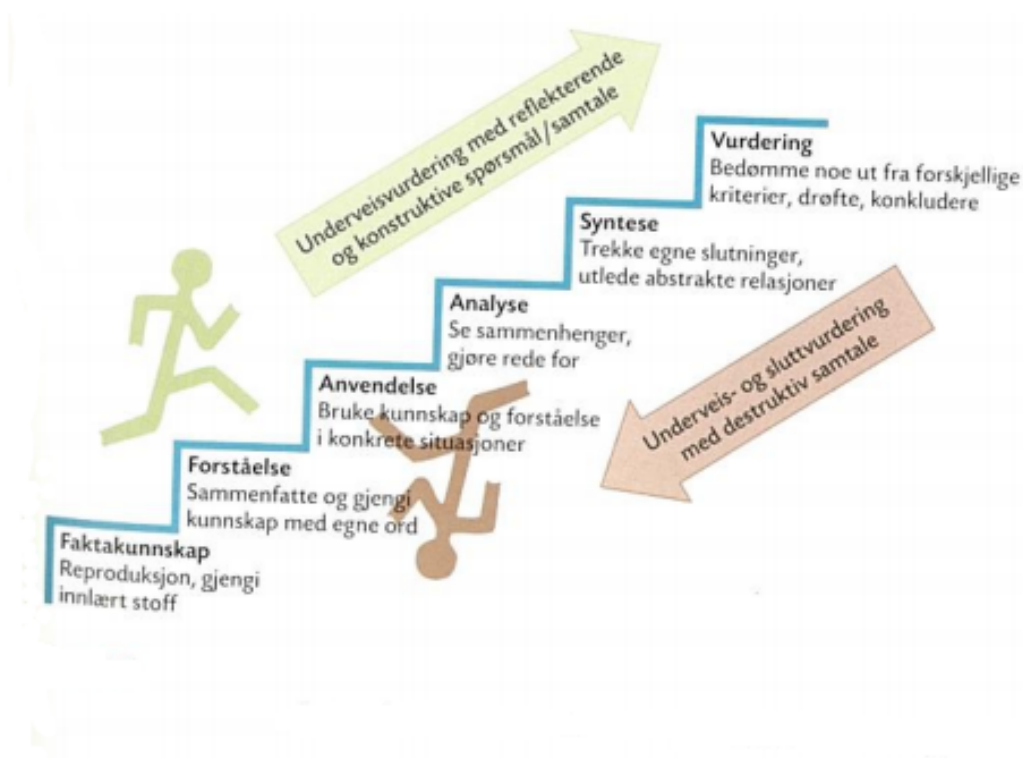
Kan jeg derfor hevde at kommunikasjonen innad i patruljen har mye av skylden for at en handling aldri ble iverksatt? Det er vanskelig å påberope teamet verken rolleflexibilitet, god situasjonsbevissthet eller felles mentale modeller dersom teamet ikke kommuniserer på en tilfredsstillende måte. Det fundamentale er at teamet må snakke sammen. Dette gjelder både før, underveis og i etterkant av et oppdrag. Vi kan ikke bare lene oss på at kunnskap og ferdigheter til den enkelte resulterer i en god oppdragsløsning. En god start er en åpen og godt etablert kommunikasjon som fundament. Når oppdraget ikke gikk som forventet er det i alle fall særs viktig at teamet kommuniserer godt i etterkant, for å etterstrebe å lære av våre handlinger.

4 Avslutning

4.1 Hva har jeg lært?

Jeg har lenge fundert på hva den optimale løsningen på et slikt oppdrag hadde vært. Dette er det vanskelig å finne et entydig svar på. Den optimale løsning vil etter mitt syn skapes i teamet, når teamet iverksetter tilpassede handlinger ut fra omgivelsenes utvikling. Mye baserer seg på erfaring, men også et teoretisk fundament. Ved å skape den fundamentale kommunikasjonsbasen, baner man vei for at teamet kan modnes og samhandle på en god måte. Det er først ved god kommunikasjon at de mer kompliserte teamprosessene kan oppstå. De mekanismene og funksjonene som er trukket frem i denne oppgaven betinger et team som kjenner hverandre godt, har en god mengdetrening og ikke minst er klar over hva som er betingelsene for at et team kan blomstre. I min oppgave har jeg forsøkt å trekke frem begreper inn i min erfaring. Jeg vil tørre å påstå at det er først når man erfarer, at begrepene blir internalisert og læringen blir et faktum.

Gjennom arbeidet med denne bacheloren har jeg brukt Blooms taksonomi-modell for kognitiv læring som et mål for mitt arbeid. Dette er en trappemodell som ofte blir benyttet innenfor læring. Stegene i modellen representerer nivåer for økt potensiell læring. Ved å bevege seg opp i modellen er muligheten for læring større. Målet har vært å evne å bedømme, vurdere og drøfte på en kritisk måte (Sylte, 2013).



Figur 2: Modifisert Blooms taksonomi-modell over læringsmål (Sylte, 2013, s.89)

I starten av oppgaven lurte jeg på hvorfor det var så mye enklere på Statsraad Lehmkuhl. Gjennom drøftingen har jeg blitt klar over at kompleksiteten i å løse et politioppdrag av dette kaliberet er høy, og den stiller store krav til oss. Jeg vil tørre å påstå at det å løfte et seil i riktig posisjon kun krever taskwork og ikke teamwork. Seiling er også en kompleks handling, men ikke for de som trekker i tauene. Her kreves bare fysisk styrke og evnen til å respondere på kommandoer. Det utpeker seg en forskjell i klarheten på teammålet. Det er enklere å sette klare og mer objektive felles mål ved seiling, kontra mer diffuse mål og handlinger ved en politipatrulje. Dette setter andre krav til situasjonsbevissthet og felles mentale modeller.

Det er flere momenter som kan trekkes frem for å gi et svar på hva som påvirket min patruljes vei til en løsning i dette oppdraget. Politipatruljen hadde aldri vært sammen i et tilsvarende

oppdrag tidligere. Felles mentale modeller hadde hjulpet teamet i å skape en god situasjonsbevissthet, som i neste rekke ville skapt et grunnlag for gode beslutninger. De rollene som i denne oppgaven er fremhevet var ikke noe som var fremtredende i teamet, noe som gjorde at veien til situasjonsbevissthet innad i teamet ble strabasiøs. Dette sett i lys av et sprikende kunnskaps- og kompetansenivå, samt en svekket tillit overfor de nevnte faktorene, er funn jeg ønsker å trekke frem som avgjørende. Og ikke minst – uten optimal kommunikasjon vil man etter min mening uansett møte på utfordringer. Læringen jeg sitter igjen med nå, vil forhåpentligvis gjøre meg bedre i stand til å møte tilsvarende situasjoner ved fremtidige oppdrag – og å sette kommunikasjon og nevnte gruppedynamikk på dagsorden.

4.2 Skriveprosessen

Det sies at «... metoden er redskapet vårt i møte med noe vi vil undersøke» (Dalland, 2012, s. 93-94). Metoden essay har gitt meg mulighet til å lære i etterkant av et krevende oppdrag fra min praksisperiode. Et essay skal ta utgangspunkt i virkeligheten, og jeg har gjennom en hermeneutisk tilnærming fortolket denne virkeligheten, og skapt læring ut fra den (Dalland, 2012). Dette essayet representerer mitt forsøk på å formidle mitt engasjement innen gruppedynamikk gjennom essayets mulighet til å kombinere egen erfaring, refleksjon og teori.

I prosessen med å finne relevant litteratur har jeg tatt kontakt med tidligere kollegaer og lærere ved Sjøkrigsskolen. Jeg har i tillegg vært i kontakt med min veileder ved min praksisenhet under Politihøgskolens andre studieår. Utenom dette har jeg gjennomført flere søk i diverse søkemotorer. Eksempler på søkemotorer er Politihøgskolens bibliotek og Google Scholar.

Jeg har gått inn i denne skriveprosessen med en bevissthet rundt hva jeg tar med meg inn som forkunnskap. Forkunnskap kan kalles forforståelse, i motsetning til fordom som er en feilaktig forforståelse (Dalland, 2012). Hele veien har jeg forsøkt å være tydelig på at min erfaring hovedsakelig har blitt ervervet gjennom annen type utdanning. Det har vært viktig for meg å skille mellom profesjonene, men i tillegg å benytte meg av muligheten av å bruke tidligere forkunnskap for å lære av denne eksakte situasjonen.

Gruppedynamikk og beslutningstaking er et komplekst fagfelt, som er vanskelig å komprimere til noe enkelt og håndterlig. Jeg har gjennom denne prosessen forsøkt å gjøre erfaringen og re-

levant teori såpass konkret, at andre i tilsvarende studentposisjon forhåpentligvis kan dra nytte av lesningen. Personlig tror jeg det er mange innenfor ordenstjenesten i Norge som har noe å hente ved å være mer bevist på gruppeprosesser innad i gruppen man er en del av. Gjennom økt fokus på momenter som er brakt frem i oppgaven kan dette forhåpentligvis utbedres.

5 Litteraturliste

Dalland, O. (2012). *Metode- og oppgaveskriving for studenter, kap. 3 (2)*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Edvinsen, K. (2012). *Ordenstjeneste, 2. utgave*. Høvik: Forlaget Vett & Viten.

Eid, J., & Johnsen, B. (Red.) (2006). *Operativ Psykologi, 2. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.

Espevik, R. (2013). *Samlet mot det uventede – og å kunne stå i det. Betydningen av godt teamarbeid*. Pacem, 2016:1: Feltprestkorpset.

Holmsvaag, O. A. (2005). *Dømmekraft og kritiske beslutninger*. Stavanger: Universitetet i Stavanger.

Johnsen, B. Helge. (2011). *Beslutningstaking i operative situasjoner*. Bergen: Universitetet i Bergen.

Moldjord, C., Arntzen, A., Firing, K., Solberg, O., & Laberg, J. (Red.) (2007). *Liv og lære i operative miljøer «Tøffe menn gråter!»*. Bergen: Fagbokforlaget.

Politi-loven. (1995). *Lov om politiet av 4. august 1995 nr. 53*.

Sylte, A. (2013). *Profesjonspedagogikk*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Walden, T. (2016). *Nødetatenes prosedyre PLIVO Mot Terror. Beslutningstaking – Team*. Stavanger: Universitetet i Stavanger.

6 Selvvalgt pensum

Eid, J., & Johnsen, B. (Red.) (2006). *Operativ Psykologi, 2. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget. Kapittel 2, 9, 13 og 17 (72 sider)

Holmsvaag, O. A. (2005). *Dømmekraft og kritiske beslutninger*. Stavanger: Universitetet i Stavanger. (110 sider)

Moldjord, C., Arntzen, A., Firing, K., Solberg, O., & Laberg, J. (Red.) (2007). *Liv og lære i operative miljøer «Tøffe menn gråter!»*. Bergen: Fagbokforlaget. Kapittel 5, 8, 14, 15, 16 og 20 (98 sider)

Walden, T. (2016). *Nødetatenes prosedyre PLIVO Mot Terror. Beslutningstaking – Team*. Stavanger: Universitetet i Stavanger. (94 sider).

Totalt selvvalgt pensum: 374 sider.