

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED5018

Navn: Eirik Duelien Myrvold

Mads Christian Verhaug

---

## Ledelse av team i et mellommenneskelig perspektiv

---

Dato: 28.11.22

Totalt antall sider: 103

## Sammendrag

**Bakgrunn:** I denne masteroppgaven undersøker vi hvordan politiledere, med nær kontakt og ansvar for medarbeidere, bidrar til at man fungerer som et team under oppdragsløsning og hva den enkelte leder kan gjøre for å fremme dette, sett i et mellommenneskelig perspektiv.

Dette resulterte i følgende problemstilling: *Hvordan kan en leder skape de beste forutsetningene for å lykkes med oppdragsløsning på taktisk og operasjonelt nivå i politiet?*

### **Teori:**

Ledelse: Vi har tatt utgangspunkt i Larsson et al. (2017) sin utviklende lederskapsmodell.

Denne er tilpasset nordiske forhold og forskning, men baserer seg på Bass og Avolio (1994) sin fullspektrummodell.

Kommunikasjon: Berlo (1960) sin SMCR modell for kommunikasjon blir belyst sammen med flere non-verbale kommunikasjonsprinsipper (Remland, 1981; Aase & Vetland, 2021, Brønn & Arnulf, 2014).

Teamarbeid: Edmondson (1999) sin modell for hvordan psykologisk trygghet påvirker læring og prestasjon i team står sentralt, sammen med grunnleggende teori omkring tillitt (Costa et al., 2001; Spurkeland, 2020; Kramer, 1999). Dette sees i sammenheng med Salas et al. (2005) sin velkjente «big five» teori innen team.

**Metode:** Kvalitativ, induktiv tilnærming ble benyttet. Gjennomføringen av 8 individuelle semistrukturerte intervjuer la grunnlaget for det empiriske datamaterialet. Informantene var 4 utvalgte ledere som stod nærmest på medarbeidere på operativt og taktisk nivå i Oslo politidistrikt, samt 4 medarbeidere fra samme nivå. Tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006) ble benyttet for å analysere datamaterialet.

**Resultat:** Under analysen kom vi frem til 5 hovedtema. Dette er «Ledelse og lederstil», «Tillitt», «Psykologisk trygghet», «Stress» og «Kommunikasjon».

**Konklusjon:** Studien konkluderer med at ledere bør tilstrebe å ha en utviklende lederstil da denne lederstilen står i sammenheng med hva en leder må gjøre for å etablere tillitt og psykologisk trygghet i team. Tilstedeværelsen av tillitt og psykologisk trygghet i team er av betydning for hvor godt man prester i oppdragsløsning. En leder må benytte seg av kjente ord og begreper for kommunikasjon, herunder felles mentale modeller, i oppdragsløsning.

Budskapsformidling bør inneholde flere av menneskets 5 sanser for å forsterke budskapet og leder bør ha en rolig fremtreden, i både atferd og kommunikasjon, da dette reduserer eget og andres stress. En leder bør beslutte tillitt til sine medarbeidere, selv om det en ny medarbeider, da dette forsterker relasjonen og medarbeiderens evne til å lykkes i oppdragsløsning.

## Abstract

**Background:** In this master's thesis, we investigate how police leaders, with close contact and responsibility for colleagues, contribute to the functioning of the team during police assignments and what the individual leader can do to promote this, seen from an interpersonal perspective. We identified the following problem: *How can a leader create the best prerequisites for successful task resolution at tactical and operational level in law enforcement?*

### **Theory:**

Management: We have started from Larsson et al. (2017)'s evolving leadership model. This is adapted to Nordic conditions and research, but is based on Bass and Avolio's (1994) full-spectrum model.

Communication: Berlo's (1960) SMCR model for communication is highlighted together with several non-verbal communication principles (Remland, 1981; Aase & Vetland, 2021, Brønn & Arnulf, 2014).

Teamwork: Edmondson's (1999) model for how psychological safety affects learning and performance in teams is presented, together with basic theory about trust (Costa et al., 2001; Spurkeland, 2020; Kramer, 1999). This is seen in the context of Salas et al. (2005)'s well-known "big five" theory within teams.

**Method:** A qualitative, inductive approach was used. The conduct of 8 individual semi-structured interviews laid the foundation for the empirical data material. The informants were 4 selected managers who were closest to employees at operational and tactical level in the Oslo police district, as well as 4 employees from the same levels. Thematic analysis (Braun & Clarke, 2006) was used to analyze the data.

**Results:** We identified 5 main themes during the analysis. These are "Management and leadership style", "Trust", "Psychological safety", "Stress" and "Communication".

**Conclusion:** The study concludes that managers should strive to have an evolving leadership style, as this leadership style relates to what a leader must do to establish trust and psychological safety in teams. The presence of trust and psychological safety in teams is important for how well teams perform in police assignments. A manager must make use of familiar words and concepts for communication, including common mental models, towards

the the team in solving police assignments. Message delivery should contain several of the human's 5 senses to reinforce the message and the leader should have a calm appearance, in both behavior and communication, as this reduces own and others' stress. Even in new relationships, the manager should decide to trust his employees, as this strengthens the relationship and the employee's ability to succeed in solving assignments.

## Forord

Denne oppgaven markerer slutten på vår studietid ved Nord Universitet som startet i august 2019. Fra da til nå har vi vært igjennom en svært lærerik prosess hvor vi har hatt muligheten til å stifte nye bekjenskaper på tvers fylkesgrenser og etater. Dette har dog dessverre blitt hemmet av pandemien, som endret studiesituasjonen radikalt. Samtidig har digitaliseringen og den nye studiehverdagen vist seg å være fordelaktig for oss begge, da vi i perioden har gjennomgått store endringer både privat og på jobb. Kombinasjonen jobb og studier har til tider vært krevende, og det er med et snev av stolthet vi nå ser at vi til slutt kom i mål.

Oppgaven markerer også slutten på et samarbeid som har vært lærerikt, men også til tider satt vennskapet på prøve. Samtidig ser vi nå at vi har kommet styrket ut av det, og vi ser frem imot å «bare» venner og ikke lenger «forskerkollegaer».

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Natalia Andreassen, førsteamanuensis ved Nord universitet for tålmodighet og nyttige tilbakemeldinger. Samtidig vil vi også rette en spesiell takk til Gunhild Birgitte Sætren ved Nord universitet, for gode innspill i en kritisk fase av prosessen.

Takk også til gode kollegaer ved Oslo politidistrikt for velvilje og fine samtaler. Den samme takken rettes også til T.J. for gode tilbakemeldinger.

Til slutt vil vi takke M og M (og O) for at dere har holdt ut med oss i denne perioden. Vi vet at det og til tider har vært svært krevende, men vi kunne ikke klart det uten dere.

Bærum

November 2022

Eirik Duelien Myrvold og Mads Christian Verhaug

## Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	i
Abstract .....	iii
Forord .....	v
Innholdsfortegnelse .....	vi
Figur- og tabelloversikt .....	1
Oversikt over vedlegg .....	2
Begrepsordliste .....	3
1.0 Introduksjon .....	5
1.1 Bakgrunn .....	5
1.2 Aktualisering .....	5
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	7
1.4 Avgrensning .....	8
1.5 Tidligere forskning .....	8
1.6 Oppgavens oppbygning .....	9
2.0 Teoretisk rammeverk .....	10
2.1 Ledelse .....	10
2.1.1 Transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og «ikke-ledelse» .....	10
2.1.2 Larssons lederskapsmodell .....	11
2.1.3 Utviklende lederstil .....	13
2.1.4 Konvensjonell lederstil .....	14
2.1.5 Destruktiv lederstil .....	14
2.3 Kommunikasjon .....	15
2.3.1 Berlos kommunikasjonsmodell .....	15
2.3.2 Non-verbal kommunikasjon .....	16
2.4 Teamarbeid .....	17
2.4.1 Tillit i teamarbeid .....	17
2.4.2 Psykologisk trygghet vs tillitt .....	20
2.4.3 Psykologisk trygghet i team .....	21
2.4.4 «Big five» .....	23
2.4.5 Stress som faktor for teamarbeid .....	26
2.5 Oppsummering av teori .....	27
3.0 Metodekapittel .....	28
3.1 Kontekst .....	28
3.1.1 Om politiets organisering .....	28
3.1.2 Ledelsesnivå i politiet .....	29
3.1.3 Organisering av Oslo politidistrikt .....	30
3.1.4 Operasjonelt nivå i Oslo politidistrikt .....	31
3.1.5 Taktisk nivå i Oslo politidistrikt .....	31
3.2 Litteratursøk .....	32
3.3 Forskningsdesign og -strategi .....	33
3.4 Datainnsamling .....	34

3.4.1 Utvalg og rekruttering .....	34
3.4.2 Det kvalitative intervju .....	36
3.5 Analyse av data .....	37
3.6 Validitet og reliabilitet .....	40
3.7 Etske vurderinger .....	43
3.8 Refleksjon over egen rolle som forskere .....	44
4.0 Empiriske funn .....	45
4.1 Ledelse og lederstil .....	46
4.2 Tillitt .....	48
4.3 Psykologisk trygghet .....	52
4.4 Stress .....	54
4.5 Kommunikasjon .....	56
5.0 Analyse .....	62
5.1 Hvordan ser politiledere på sin egen utøvelse av ledelse, og hvordan samsvarer dette med hvordan medarbeidere ønsker å bli ledet på oppdrag? .....	62
5.2 Hvordan bør en leder kommuniserer under oppdragsløsning på taktisk og operasjonelt nivå? .....	65
5.3 Hvordan kan ledere bruke kunnskap om teamarbeid til å motvirke stress? .....	67
5.4 Hvordan kan en leder skape tillitt og psykologisk trygghet i sitt team? .....	68
6.0 Konklusjon .....	71
Vi vil i dette kapitlet presentere oppgavens konklusjon. V vil vise til våre vurderinger omkring implikasjoner for vår forskning og hva som kan være aktuelt av videre forskning. .	71
6.1 Implikasjoner .....	73
6.2 Videre forskning .....	73
Referanseliste .....	75
Vedlegg .....	82



## **Figur- og tabelloversikt**

**Figur 1:** Fullspektrummodellen s. 11

**Figur 2:** Larssons utviklende lederskapsmodell s. 12

**Figur 3:** Berlos SMCR modell s. 16

**Figur 4:** Edmondsons modell for psykologisk trygghet, læring og prestasjoner i team s. 21

**Figur 5:** Salas «Big-5» s. 25

**Figur 6:** Organisasjonskart, politiets organisering s. 29

**Figur 7:** Politidistriktenes ledernivå s. 30

**Figur 8:** Organiseringen av Oslo politidistrikt s. 31

**Figur 9:** Illustrasjon fra prosjektkartfunksjonen i Nvivo s. 39

**Tabell 1:** Strategisk utvalg av informanter s. 35

**Tabell 2:** Hovedtema med illustrerende forklaring, empiriske funn s. 46-47

## **Oversikt over vedlegg**

**Vedlegg 1:** Meldeskjema NSD

**Vedlegg 2:** Vurderingsskjema NSD

**Vedlegg 3:** Intervjuguide

**Vedlegg 4:** Informasjonsskriv til informanter

**Vedlegg 5:** Søknad om bruk av informanter, Oslo politidistrikt

## ***Begrepsordliste***

I følgende del vil vi redegjøre for begreper som er sentrale for studiens innhold og legger føringer for studien.

### **Akutte oppdrag:**

Gjelder oppdrag som kategoriseres som «ALARM» eller «prioritet 1» oppdrag av politiets operasjonssentral. Dette er oppdrag hvor det er fare for menneskers liv og helse, eller oppdrag som kan få store samfunnsmessige konsekvenser. Oppdragene kategoriseres alltid av operasjonssentralen og dette er viktig for de operative mannskapenes tilnærming til oppdrag. Disse oppdragene har til felles at tid er en viktig faktor.

### **Avsnittsleder:**

Nærmeste leder for personell ved et avsnitt på en operativ avdeling. Har både personalansvar og fungerer som leder på oppdrag der hvor innsatsleder ikke er involvert.

### **Innsatsleder:**

Politidistriktets øverste leder på taktisk nivå.

### **Innsatspersonell:**

Betegnelse på politiets operative mannskaper. Kategoriseres fra 1 til 5 som bestemmes av kompetanse og hvor mye trening enheten årlig gjennomfører. Utrykningsenheten (UEH) og tjenestepersonell med denne utdanningen kategoriseres som IP3. Mannskaper ved ordensavdelinger uten UEH-kurs kategoriseres som IP4.

### **Kommunikasjon:**

Alle former for kommunikasjon, det være seg verbal eller non-verbal, som skjer mellom polititjenestepersoner.

### **Leder/Teamleder:**

I alle politioppdrag skal det utpekes en leder for oppdraget. Vi ønsker å se på ledere som har ansvaret for oppdrag, dette være seg operativ leder i form av en teamleder for en operativ politienhet i et oppdrag, eller operasjonsleder/oppdragsleder med det operasjonelle ansvaret. I oppgaven vil begrepene brukes om hverandre, men er definert som det samme.

### **Operasjonsleder:**

Øverste leder i politidistriktet på operasjonelt nivå. Har personalansvar for operatører ved operasjonssentralen.

**Oppdragsløsning:**

Hendelser som krever at politiet involveres for å opprettholde ro og orden, beskytte liv og helse, enten på taktisk eller operasjonelt nivå.

**Oppdragsleder:**

Operasjonssentralens er leder for oppdraget på operasjonelt nivå. Fungerer som operasjonslederens nestkommanderende (NK), og er fysisk plassert mellom operasjonsleder og operatører inne på operasjonssentralen. Ikke personalansvar.

**Operatør:**

Er betegnelse på en ansatt innenfor flere avdelinger i politiet. I vårt tilfelle er operatør omtalt som en politiutdannet ansatt ved operasjonssentralen uten personal- og lederansvar. Som i det daglige har i oppgave å besvare telefoner inn til politiet og kommunisere med patruljer ute under oppdragsløsning.

**Team/avsnitt:**

Politienheter er delt inn i faste avsnitt eller team. Dette innebærer at de samme mannskapene jobber sammen i den daglige tjenesten. I oppgaven vil team og avsnitt være av samme betydning og begrepene vil brukes om hverandre.

**Teammedlem/medarbeider:**

En politiutdannet ansatt ved en avdeling i Oslo politidistrikt. I oppgaven vil begrepene teammedlem og medarbeider bli brukt om hverandre, men er av samme betydning.

## **1.0 Introduksjon**

Vi vil starte med å presentere bakgrunn for valg av forskningstema, der faktorer innen ledelse og mellommenneskelige forhold vil stå sentralt. Vi avslutter introduksjonen med en begrepsforklaring av studiens sentrale begreper, avgrensning av oppgaven og viser til tidligere forskning på temaene.

### ***1.1 Bakgrunn***

Vi har begge vært ansatt i politiet og har arbeidet ved ulike enheter i etaten i til sammen 22 år. I den forbindelse har vi opplevd at det eksisterer ledere som praktiserer sin ledelse på ulik måte, noe som støttes av en observasjonsstudie gjort av 27 politiledere i Norge (Karp et al., 2019). Vårt inntrykk er at lederens ulike tilnærminger til ledelsesfaget i en normalsituasjon, er med på å legge grunnlaget for teamets evne til å håndtere akutte situasjoner ute på oppdrag. I den sammenheng er det ikke uten betydning hvordan en politileder leder teamet i hverdagen (Filstad & Karp, 2021). Vi har også erfart at politiet under politiutdanningen er svært opptatt av kommunikasjon. Det er allikevel slik at kommunikasjonen det legges vekt på at man som tjenesteperson skal beherske, i stor grad dreier seg om kommunikasjon og konflikthåndtering som retter seg mot andre (Politihøgskolen, 2018). Vi opplever derimot at det er mindre fokus på effektiv kommunikasjon i oppdragsløsning og hvordan vi best skal kunne forstå hverandre og lykkes i samhandling. Erfaringsmessig er det opp til den enkelte leder hvordan lederrollen skal utføres og dermed også hvordan budskap skal deles. Brønn og Arnulf (2014) beskriver viktigheten av at leder evner å overbevise medarbeiderne om organisasjonens visjon, og videre få gjennomslag for visjonene. Dette er relevant i vår studie, da det i stor grad handler om at alle må bidra for å oppnå de gode resultatene. Disse erfaringene har fanget vår interesse og vi har hatt et ønske om økt kunnskap og forståelse for denne tematikken.

### ***1.2 Aktualisering***

I politiet er det ikke kun enkeltmannsprestasjonene som er nøkkelen til vellykket oppdragsløsning (Jarvis & Murray, 2019). Selv om enkeltmannsferdigheter er viktig, må dette i stor grad sees i sammenheng med hvordan man presterer og fungerer i et team. Sjøvold

(2022) viser til at et team er tre eller flere personer som jobber sammen og har et felles mål. I lys av dette mener vi at god oppdragsløsning i politiet synonymt med god laginnsats. Politiet blir stilt ovenfor vanskelige valg hver eneste dag, og befolkningens trygghet ligger i stor grad i hendene på polititjeneste- menn og kvinner i hele landet. Polititjenestepersoner har ifølge politiloven en plikt til å handle i situasjoner som krever det. Politiloven §2 nr. 1), 3) og 4) sier blant annet at politiet skal beskytte person, stanse kriminelle handlinger og yte borgeren hjelp og tjenester i faresituasjoner (Politoloven, 1995). Politiinstruksen § 12-2 2. ledd sier også at polititjenestepersoner plikter å gjøre sitt ytterste for å redde personer som står i fare for å bli skadet (Politiinstruksen, 1990, § 12-2). Dette er et stort ansvar, og det er et ansvar som stiller store krav til polititjenestepersoner, men også til deres ledere. I kjølvannet av terrorangrepet 22. juli 2011 ble det nedsatt en kommisjon ledet av Alexandra Bech Gjørsv. Denne kommisjonens arbeid resulterte i den velkjente Gjørsv-rapporten. I rapporten ble det konkludert med en rekke kritikkverdige forhold som har fått store organisatoriske konsekvenser for norsk politi. Kritikken gikk først og fremst på ledelse, kultur og holdninger i etaten (Gjørsv, 2012). Samtidig belyste også rapporten viktigheten av å sørge for at polititjenestepersoner får så gode forutsetninger som mulig til å kunne utøve gode tjenestehandlinger i krevende situasjoner:

*«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. Lærdommene fra det som sviktet, må være å peke på hvordan ledelse og organisasjoner kan sette enkeltpersoners bedre i stand til å treffe riktige beslutninger under usikkerhet. Et menneskes handlinger påvirkes i stor grad av hvordan det er lagt til rette for at oppgavene faktisk kan løses på en god måte. I omgivelsenes jakt på syndebukker er det lett å glemme at mangelfulle systemer kan føre til at enkeltpersoner eksponeres for å gjøre skjebnesvangre feil. Oppmerksomheten må være på trening, opplæring, øvelser og veiledning – og valg av gode ledere.»*

*(Gjørsv 2012, s. 457)*

Særlig interessant er det at rapporten påpeker viktigheten gode ledere har for at tjenestepersoner får de beste forutsetningene for å lykkes med tjenesteutøvelsen. Ledelse i politiet har historisk sett dog ikke hatt et stort fokus, noe Politianalysen – «Ett politi – rustet til å møte fremtidens utfordringer» fra 2013 viste (NOU 2013: 9, s. 157). Politianalysen og politiets medarbeiderplattform fremhever at ledelse handler om å legge til rette for individuell

og samlet måloppnåelse. Videre at ledelse er personorientert, at leder skal motivere, bidra til å sette retning, rammer og mål gjennom adferd og relasjoner (NOU 2013:9, s. 154). En politihverdag er kompleks for både ledere og medarbeidere i politiet. Det stilles mange og store krav til den enkelte, både når det gjelder tjenesteutøvelsen og i arbeidshverdagen. Samtidig vil man alltid bli vurdert ut ifra hva den enkelte polititjenesteperson gjør når publikum trenger dem som mest. Dette så vi blant annet i evalueringsrapporten fra hendelsen i Kongsberg i 2021, hvor flere mennesker mistet livet (Henriksen & Politihøgskolen, 2022).

### ***1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål***

Målet med denne studien er at den skal kunne belyse hvordan mellommenneskelige faktorer påvirker samspillet mellom ledere og medarbeidere i en operativ kontekst på taktisk og operasjonelt nivå i politiet. Vi søker å forstå hvordan dette påvirker oppdragsløsningen til politiet, og ønsker å avdekke eventuelle suksesskriterier eller fallgruver som kan oppstå i disse settingene. Vårt viktigste aspekt blir derfor å se på hvordan nærmeste leder påvirker medarbeidere som utfører oppdragene i det daglige. Vår problemstilling er derfor:

*Hvordan kan en leder skape de beste forutsetningene for å lykkes med oppdragsløsning på taktisk og operasjonelt nivå i politiet?*

Denne problemsstillingen omhandler slik vi ser det tre ulike temaer: *ledelse, kommunikasjon og teamarbeid* i politiet. Vi har et ønske om å se en sammenheng mellom de ulike temaene i en operativ kontekst. Dette forsøker vi å oppnå gjennom å få innsikt i polititjenestemenn og kvinner sine erfaringer. For å besvare denne problemstillingen har vi derfor kommet frem til følgende forskningsspørsmål.

- 1. Hvordan ser politiledere på sin egen utøvelse av ledelse, og hvordan samsvarer dette med hvordan medarbeidere ønsker å bli ledet på oppdrag?*
- 2. Hvordan kommunisere en leder under oppdrag på taktisk og operasjonelt nivå i politiet?*
- 3. Hvordan kan ledere benytte seg av kunnskap om teamarbeid for å motvirke stress?*

#### *4. Hvordan kan en leder skape tillitt og psykologisk trygghet i sitt team?*

##### ***1.4 Avgrensning***

Vi har i denne oppgaven valgt å se på det mellommenneskelige aspektet i oppdragsløsningen og samspillet mellom leder og medarbeider. Vi har dermed sett bort i fra tekniske ferdigheter som polititjenestepersoner innehar, det være seg innen operative ferdigheter som for eksempel skyting eller taktisk forståelse. Vi har således valgt å se på det som kalles «ikke-tekniske-ferdigheter». «Ikke-tekniske-ferdigheter» kan sees på som kognitive, sosiale og mellommenneskelige ferdigheter som komplementerer menneskers tekniske ferdigheter, og som bidrar til sikker og effektiv utførelse av oppgaver (Flin et al., 2008). Flin et al. (2008) har kommet frem til ulike «ikke-tekniske-ferdigheter» som påvirker handlingsvalg i situasjoner med høy risiko. Noen av disse ferdighetene er mestring av stress, kommunikasjon, ledelse og teamarbeid (Flin et al., 2008). Beslutningstaking og situasjonsbevissthet er ikke en del av studien. Bakgrunnen for det er at dette har vært gjenstand for flere studier i politiet, samt at beslutningstakingen og veien dit er et så stort tema at det er å anse som en studie i seg selv (Birknes, 2019; Bjørberg, 2021; Yaldizli, 2022).

Oppgaven er også avgrenset til å omhandle utvalgte ledere og medarbeidere på operasjonelt og taktisk nivå i Oslo politidistrikt. Vi har valgt ut ledere som står mannskapene nærmest i oppdragsløsning og hverdag. Vi har derfor valgt å ikke inkludere ledere på øverste taktisk nivå (innsatsleder) og operasjonelt nivå (operasjonsleder), som i det daglige har det formelle hovedansvaret for oppdragsløsning i politidistriktet (Politidirektoratet, 2020).

##### ***1.5 Tidligere forskning***

Studier viser at politiledere i praksis leder ved en kombinasjon av lederstiler, og at det nødvendigvis ikke skiller så mye i hvor stor grad de ulike lederstilene praktiseres. I en studie gjennomført av Barth-Farkas og Vera i 2016 blant tyske politiledere, kom det frem at man benyttet seg av transformasjonsledelse og transaksjonsledelse i like stor grad (Barth-Farkas & Vera, 2016). Dette kan ha en sammenheng med at politiledelse er kompleks og at man i det ene øyeblikket fungerer som en personalleder, til at man i neste øyeblikk kan være leder på et politioppdrag av kritisk karakter (Filstad & Karp, 2021). Samtidig viser studier at operative ledere selv i kriser og krevende operasjoner bør ha fokus på personell på et



mellommenneskelig nivå. I en studie blant politiledere i FBI i USA, fremkom det at effektive ledere både på oppdrag og i hverdagen må lytte, søke tilbakemeldinger og råd og være tilgjengelig for mannskapene. Over halvparten av de spurte anså dette som noen av de viktigste elementene hos ledere (Jarvis & Murray, 2019). I den samme studien fremkom også viktigheten av å kjenne til sine teammedlemmer, og at dette var nært beslektet med i hvor stor grad ledere følte seg komfortable med å delegere arbeid til teammedlemmene (Jarvis & Murray, 2016)

Innen teamarbeid har man gjennom forskning på helsevesenet og politiet funnet ut at mennesker som jobber sammen presterer bedre når de aktivt benytter seg av ulike teamprosessene i «The Big 5» (Espevik et al., 2021; Westli et al., 2010). Det er særlig noen av komponentene i teamprosessene som skiller seg ut som sentrale, dette gjelder blant annet kommunikasjon og felles mentale modeller (Westli et al., 2010). Studien til Espevik et al. (2021) støtter dette og legger særlig vekt på viktigheten av felles mentale modeller, som i deres studie ga mest utslag på prestasjonene (Espevik et al., 2021). Studier viser også at stress påvirker teamarbeidet og kan hemme prestasjoner på flere måter. I en studie av over 700 helsepersonell som utfører kritiske operasjoner fremkom det at over 30% av de spurte, alltid eller ofte, kommuniserte mindre i stressede situasjoner (Zimmer et al., 2021, s. 5).

Av forskning som er relevant for teamarbeid og psykologisk trygghet, så forsket Baer og Frese (2003) på 47 mellomstore tyske bedrifter og fant at det var sammenheng mellom psykologisk trygghet i et team og deres prestasjoner. Google gjorde også en stor studie som gikk over flere år som de kalte «prosjekt aristoteles» (Rozovsky, 2015, henvist i, Duhigg, 2016). I sin studie som omfattet over 180 team innad i Google, fant de at psykologisk trygghet var et sentralt element i å forklare hvorfor noen team leverte mye bedre resultater enn andre.

## ***1.6 Oppgavens oppbygning***

Denne oppgaven er delt inn i 6 kapitler. Kapittel 1 er innledningen hvor vi har presentert oppgaven og formålet med denne, samt hvilke avgrensinger vi har forholdt oss til. Kapittel 2 presenterer det teoretiske rammeverket og utvalgt teori innen ledelse, kommunikasjon og teamarbeid. Kapittel 3 viser de metodiske valgene som er tatt for gjennomføringen av studiet, samt belyser kontekst og metodiske betraktninger. Kapittel 4 belyser de empiriske funnene. Kapittel 5 er drøftingen basert på teori og empiri. Kapittel 6 er konklusjon med betraktninger om videre forskning og implikasjoner vårt studie kan ha.

## 2.0 Teoretisk rammeverk

Dette kapittelet vil danne det teoretiske grunnlaget for oppgaven som skal bidra til å svare ut vår problemstilling. Innledningsvis gjør vi rede for Larssons lederskapsmodell som er vår hovedteori innen ledelse. Videre tar vi for oss kommunikasjon som tema, hvor vi presenterer teori innenfor både verbal og non-verbal kommunikasjon. Deretter presenteres det utvalgt teori innenfor teamarbeid, som baserer seg på tillitt, psykologisk trygghet, teamprosesser og stress.

### 2.1 Ledelse

Vår valgte teori omkring ledelse handler først og fremst om Larssons lederskapsmodell, kalt utviklende lederskapsmodell (Larsson & Kalleberg, 2003). Modellen stammer fra forskning gjort på 90-tallet hvor Larsson var en del av en forskningsgruppe i det svenske forsvaret. Formålet med denne forskningen var å utvikle ledelse basert på et todelt perspektiv: praktiske erfaringer og vitenskapelig ledelseslitteratur. Larssons lederskapsmodell har hentet sin inspirasjon fra Bass og Avolio (1994) sin fullspektrummodell, som baserer seg på lederstilene transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og «ikke-ledelse», og effekten disse lederstilene har i samspillet mellom leder og medarbeidere (Bass & Riggio, 2006; Larsson et al., 2017).

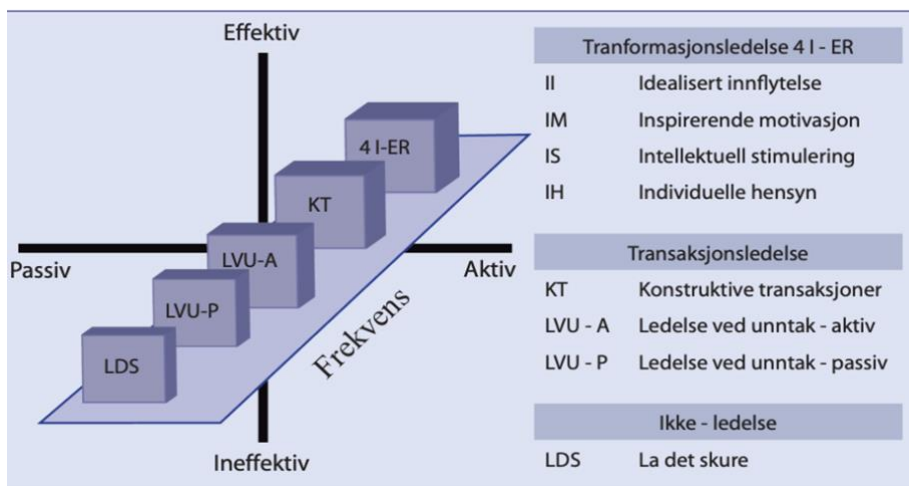
#### 2.1.1 Transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og «ikke-ledelse».

*Transaksjonsledelse* blir av Kuhnert og Lewis (1987, s. 649) beskrevet som når «en leder gir de ansatte noe de vil ha i bytte mot ytelser». Denne formen for ledelse er for de som tenker kortsiktig, da det tar sikte på å forvalte det bestående heller enn å utvikle dette videre (Kirkhaug 2019, s. 36). Transaksjonsledelse praktiseres ved at en leder bryter inn og korrigerer underveis i prosessen dersom det ikke går slik lederen ønsker. Alternativt kan dette også skje ved at en leder avventer, og fremstår som passiv helt til problemer oppstår før han/hun bryter inn (Bass & Steidelmeier, 1999).

I motsetning til transaksjonsledelsen fokuserer *transformasjonsledelsen* på et mer fremtidsrettet perspektiv, og blir brukt av ledere som er opptatt av utvikling og endring (Kirkhaug 2019, s. 36). Transformasjonsledelse er inndelt i tre ulike undergrupper. Gjennom *karisma og inspirasjon* går lederen foran som et godt eksempel og forbilde, ser for seg

ønskede mål og visjoner, og får medarbeidere til å følge disse. Ved *intellektuell stimulering* stimulerer lederen de ansatte til å bli mer innovative og kreative, gjerne ved åpenhet og spørsmål rundt hvordan arbeidsoppgaver løses. Til slutt handler det om at ledere viser *individualisert omtanke* ved å ta hensyn til medarbeideres utviklingsbehov og støtter denne utviklingen (Bass & Steidelmeier, 1999; Kirkhaug, 2019).

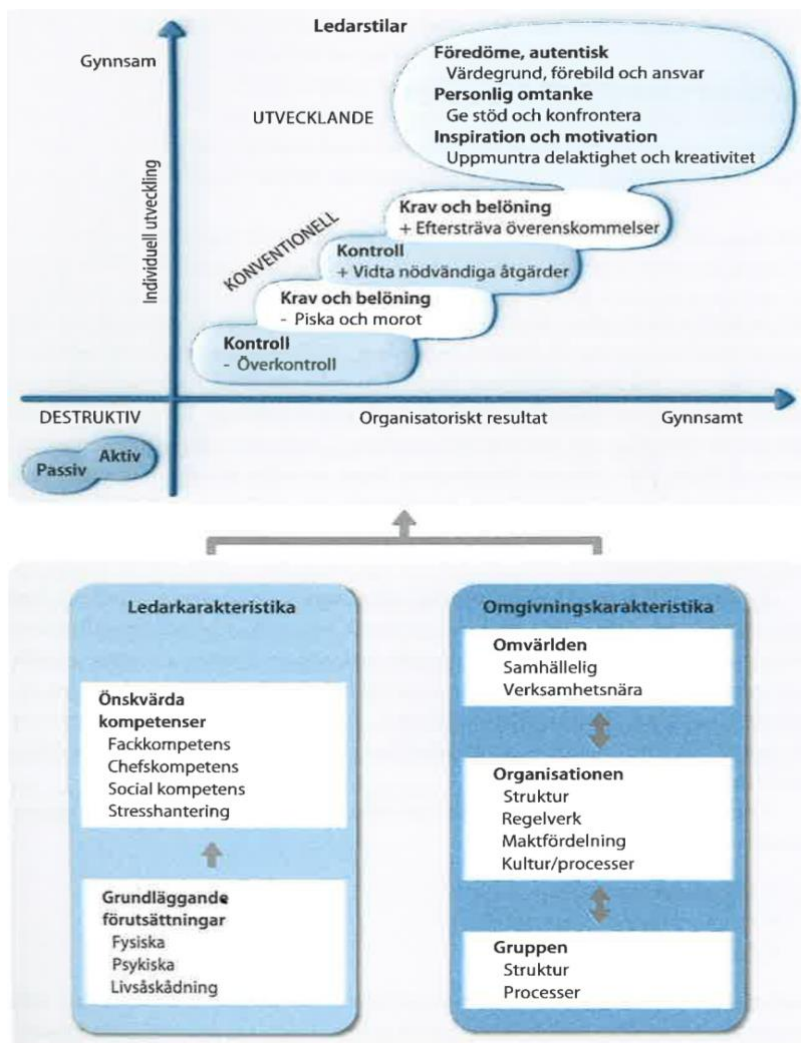
«Ikke ledelse» eller «la-det-skure-ledelse» (laissez-faire leadership) er en destruktiv lederstil hvor lederen avventer eller unnlater å ta stilling til viktige problemstillinger som oppstår (Bass & Riggio, 2006). Det er viktig å merke seg at en leder i disse situasjonene har en passiv og destruktiv måte å lede på, og kan ikke sammenlignes med å delegerer ansvar og arbeidsoppgaver ved å involvere de ansatte som nevnt under transformasjonsledelse.



**Figur 1:** Fullspektrummodellen (Kaufmann & Kaufmann 2003, s. 356)

### 2.1.2 Larssons lederskapsmodell

Larssons utviklende lederskapsmodell er tilpasset for å passe skandinavisk kontekst og kultur. Modellen er brukt i lederutdanningen ved det svenske forsvaret, men er også relevant for andre organisasjoner som politiet (Eid & Johnsen, 2006). Opprinnelig ble modellen utarbeidet i 2003 og er gradvis blitt fornyet og endret etter hvert som ny forskning har belyst temaene (Larsson et al., 2017). Modellen er særlig relevant ettersom den også tar høyde for andre faktorer enn selve lederstilene i form av «lederegenskaper» og «omgivelser».



**Figur 2:** Larssons utviklende lederskapsmodell (Larsson et al., 2017, s. 16).

Lederskapsmodellen beskriver hva som påvirker en leder i form av forutsetninger og kompetanse, og videre hvilke faktorer i omgivelsene som også spiller inn på hvilken type lederstil en leder benytter seg av (Larsson et al., 2017). De grunnleggende forutsetningene påvirker en leders forutsetninger for å utvikle den ønskede kompetansen. Innenfor denne kompetansen må en leder ha *profesjonell kompetanse (fackkompetens)*. Dette innebærer at lederen har nødvendig kunnskap innenfor det fagområdet hvor vedkommende utøver sin ledelse. *Sjefskompetanse* vil si at lederen har evnen til å gjennomføre grunnleggende lederoppgaver som å samhandle med andre, kunne prioritere og ta beslutninger. *Sosial kompetanse* beskriver en leders sosiale evner, og hvordan lederen tilpasser seg ulike sosiale settinger. Dette innebefatter en leders evne til å lese andre mennesker, blant annet gjennom

kroppsspråk. En leder må også ha *evnen til å håndtere* stress. I dette ligger det at en leder klarer å tenke rasjonelt, bevare roen og ta gode beslutninger selv i pressede situasjoner. Desto bedre grunnleggende forutsetninger en leder har, desto større er potensialet for å utvikle ønsket kompetanse (Larsson et al., 2017). Videre vil også ulike forhold i omgivelsene spille inn for den typen ledelse som utøves. Det kan være flere eller færre faktorer i omgivelsene som spiller inn, og listen er ikke uttømmende (Larsson et al., 2017).

### **2.1.3 Utviklende lederstil**

Larsson et al. (2017) viser til at lederstilen «utviklende lederskap» har tre kjennetegn. Disse er *rollemodell, personlig omtanke, inspirasjon og motivasjon*.

Det å være *rollemodell* handler om mental innstilling hos lederen, men også hvordan vedkommende oppfattes av andre. Innenfor rollemodell-faktoren beskrives tre delfaktorer som er *verdigrunnlag, forbilde og ansvar*. Ved å ha et godt verdigrunnlag viser lederen gode holdninger og at vedkommende stiller høye krav til etikk, moral og lojalitet. I den forbindelse må også leder ha evne til å ta upopulære avgjørelser og stå ved disse. En leder må også være et forbilde, som kjennetegnes ved at ord og handlinger samsvarer. Gjennom at lederen evner å gjennomføre organisasjonens oppgaver, samtidig som vedkommende sørger for å ivareta medarbeidernes velferd viser lederen at han/hun tar *ansvar* som er den siste rollemodell-faktoren (Larsson et al., 2017).

Gjennom *personlig omtanke* viser lederen at vedkommende kan gi støtte til mannskapene, både følelsesmessig og praktisk. Dette innebærer at en leder må vise interesse for mannskapene både som kollega og privatperson. Samtidig må en leder evne å være tydelig og kunne gi tilbakemeldinger. I dette ligger også evnen til å kunne gi konstruktive tilbakemeldinger hvis en medarbeider ikke har gjort som er ønsket eller forventet (Larsson et al., 2017).

Lederen må *inspirere og motivere* mannskapene. Dette kan gjøres enten gjennom å ha en sterk personlig utstråling eller gjennom handlinger. Her er det to delfaktorer som er gjeldende. Den ene er å oppmuntre til delaktighet gjennom å sørge for at man engasjerer medarbeidere gjennom blant annet å gi ansvar eller å formulere mål. Den andre delfaktoren handler om at

man oppmuntrer til kreativitet gjennom å skape rom for at medarbeidere kommer med nye ideer og at man er åpen for nye innspill (Larsson et al., 2017)

#### **2.1.4 Konvensjonell lederstil**

Innen konvensjonell lederstil beskriver Larsson et al. (2017) at det finnes to former for ledelse som omhandler henholdsvis *krav* og *belønning* som den ene, og *kontroll* som den andre.

Gjennom *krav* og *belønning* har leder en visjon om gjengivelse gjennom atferd og baserer seg på at «jeg er hyggelig mot deg, dersom du er hyggelig mot meg» (Larsson & Kallenberg, 2003). I denne lederstilen skilles det mellom to former for krav og belønning. Den ene formen er mer positiv og ligger tett opptil utviklende lederskap, ettersom den har en viss grad av involvering fra medarbeidere. Denne kan anses som å «*forfølge avtaler*», hvor leder og medarbeider blir enig om hvordan oppgavene skal løses ut ifra gitte forutsetninger. Den andre har et mer negativt uttrykk og betegnes av Larsson et al. (2017) som «pisk eller gulrot», hvor leder utlover belønning eller sanksjoner, med en truende undertone.

Ved bruk av *kontroll*, sørger lederen for at oppgavene utføres etter opprinnelig plan. Larsson et al. (2017) beskriver at denne lederstilen legger for mye vekt på det negative, og at den utviser manglende personlig omtanke ved å «overkontrollere». Atferden kan dog også utvises med mer positivt uttrykk: ved at den kombineres med inspirasjon og omtanke. En slik kontrollerende lederatferd må anses å være nødvendig i visse situasjoner, og vil fremstå som positiv eller negativ avhengig av hvordan den tolkes av medarbeidere (Larsson et al., 2017). En fallgrube ved at leder overkontrollerer og korrigerer atferden hyppig, kan være at medarbeidere unnlater å handle, i frykt for å gjøre feil. En konsekvens kan også bli at medarbeidere ikke tar kontakt med leder når de står ovenfor situasjoner som skaper tvil (Larsson et al., 2017).

#### **2.1.5 Destruktiv lederstil**

Innledningsvis inneholdt ikke lederskapsmodellen destruktivt lederskap (Larsson & Kallenberg, 2003). Opprinnelig omhandlet denne lederstilen begrepet «ikke-lederskap» og viser til hvordan en leder trekker seg unna ansvar, opptrer likegyldig eller fremstår fraværende. En leder tar således ikke stilling til vanskelige problemsstillinger og spørsmål

(Larsson & Kallenberg, 2003). Senere har denne lederstilen gått igjennom en forandring og fått navnet destruktivt lederskap. Destruktiv lederstil deles nå inn i fem ulike former for ledelse, hvorav to er passive og tre er aktive (Larsson et al., 2017). De passive er nevnte «ikke-lederskap», som nå kalles «la-gå-ledelse», samt en form for ledelse hvor leder fremstår som utydelig og usikker i rollen. De aktive formene handler om at leder enten opptrer arrogant/urettferdig, stiller urimelig krav/bruker trusler for å få viljen sin eller er selvcentrert og setter egne behov foran medarbeidernes (Larsson et al., 2017).

### **2.3 Kommunikasjon**

Allerede i 1938 skrev Chester Barnard at god kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere er en forutsetning for at organisasjonen opplever suksess og overlever (Barnard 1938, referert i Falkheimer & Heide, 2014, s. 28). Det må eksistere kommunikasjon for at organisasjoner skal fungere (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det samme kan sies om oppdragsløsning i politiet. Kommunikasjon er en nøkkelfaktor for å lykkes og for å evne å jobbe sammen (Brønn & Arnulf, 2014). Innenfor kommunikasjonsteorien eksisterer det flere modeller som beskriver hva kommunikasjon faktisk er. Vi har valgt ut aktuell teori innenfor kommunikasjon som vi mener er relevant for å svare ut problemstillingen.

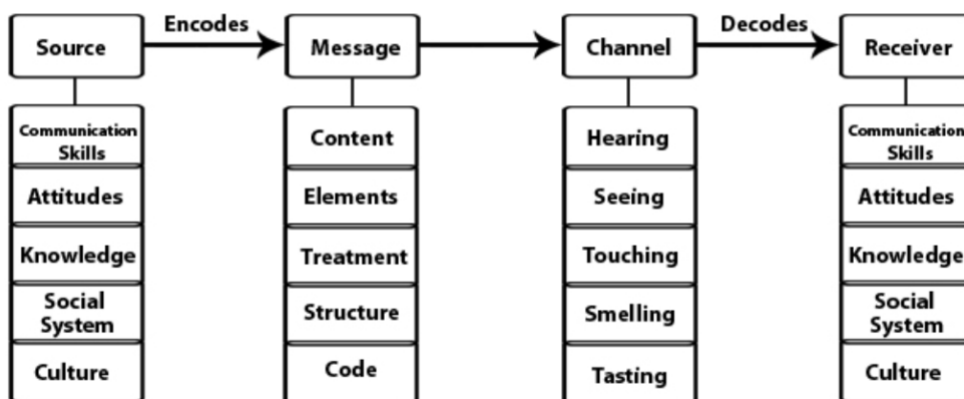
#### **2.3.1 Berlos kommunikasjonsmodell**

Berlos kommunikasjonsmodell beskriver kommunikasjonen ut ifra følgende punkter: avsender – melding – kanal – mottaker. Dette er en tradisjonell og klassisk lineær kommunikasjonsmodell, der sender og mottaker kommuniserer gjennom melding og kanal (Berlo, 1960; gjengitt i Engen et al., 2016). Modellen beskriver hva som skjer og hvilke faktorer som påvirker fra avsender sender et budskap og til mottaker mottar dette. Disse faktorene kan være kommunikasjonsferdigheter hos avsender, holdninger til budskap hos mottaker, kunnskapen i budskapet som kommuniseres, det sosiale systemet der kommunikasjonen finner sted eller kulturen i det aktuelle sosiale systemet (Engen et al., 2016, s. 323). Avsender koder meldingen før den sendes. Kodingen er selve formuleringen av budskapet som avsender skal gi, basert på avsender sine ferdigheter innen kommunikasjon. Avsenders antakelse om mottakers evne for å forstå (dekodet) vil også påvirke kodingsprosessen til avsender. Meldingen vil deretter danne et innhold og sendes. Sendingen vil påvirkes av blant annet språk, gester, kroppsspråk, tonefall osv. og hva slags kanal det

kommuniseres gjennom. Det finnes mange ulike typer for kommunikasjonskanaler. Det kan være ansikt til ansikt, eller indirekte via for eksempel telefon eller samband, uavhengig av dette vil man bruke en eller flere av menneskets 5 sanser (Berlo, 1960).

Videre sier modellen at den som mottar meldingen dekode hva som er kommunisert. Mottaker og avsender må ha de samme kommunikasjonsferdighetene for at koding og dekoding skal oppfattes på samme måte (Engen et al., 2016, s. 324). Modellen fremstiller kommunikasjon som en enveisprosess. Dette er i realiteten ikke tilfelle, det ville krevd at sender og mottaker er på samme nivå og har felles situasjonsforståelse. Dermed er kommunikasjon en toveisprosess (Sellnow & Seeger, 2013).

### Berlos's SMCR Model of communication



**Figur 3:** Berlos SMCR modell. Hentet fra: <https://www.communicationtheory.org/berlos-smcr-model-of-communication/>

#### 2.3.2 Non-verbal kommunikasjon

Uavhengig av hva som kommuniseres er det ikke bare den verbale, men også den non-verbale kommunikasjonen som spiller inn på hvordan budskapet mottas. Non-verbal kommunikasjon er omfattende, men noen viktige elementer er hvordan man står og beveger kroppen, blikk eller ansiktsuttrykk (Aase & Vetland, 2021). Samtidig kan non-verbal kommunikasjon også innebefatte såkalte auditive signaler som volum, tempo, tonehøyde, pauser osv. (Smith, 1997, referert i Schyns & Mohr 2004, s. 290). Mandal (2014) tar begrepet enda lenger og beskriver non-verbal kommunikasjon som «*all form for kommunikasjon med unntak av tale*» (Mandal, 2014, s. 417). Alle disse non-verbale signalene tolkes av mottakeren enten rett eller feil, fordi



man filtrerer og fortolker den andres kroppsspråk gjennom våre egne bilder (Aase & Vetland, 2021, s. 98). Aase og Vetland (2021) forklarer at man som leder har et stort ansvar rundt sitt eget kroppsspråk. De viser til at man i kraft av en lederfunksjon står i et skjevt maktforhold til medarbeidere. Dersom den non-verbale og verbale kommunikasjonen ikke samsvarer, så vil man støtte seg på den non-verbale og tolkninger av denne, dette kan være alt i fra hvordan man står og beveger seg til ansiktsuttrykk (Remland, 1981).

Brønn og Arnulf (2014) beskriver fire ulike kommunikasjonsegenskaper som ledere med gjennomslag bør inneha: *«oppmerksomheten er rettet mot publikum, de har en avslappet holdning, de har en vennlig og oppmuntrende stil og dominant selvtillit»* (Brønn & Arnulf, 2014, s. 132). Operative ledere bør være oppmerksomme på dette, da ledere som evner å benytte seg av disse egenskapene, kan få medarbeidere til å prestere bedre (Howell og Frost, 1989). Måten en leder kommuniserer ut budskapet på og hvordan han/hun fremstår er helt klart med på å få medarbeidere til å tro på visjonen (Brønn & Arnulf, 2014).

## **2.4 Teamarbeid**

I dette kapittelet vil vi presentere utvalgt teori omkring teamarbeid. Teamarbeid kan forstås som en *«fellesbetegnelse for all atferd som går ut på å dele informasjon mellom teammedlemmer og koordinere aktiviteten i teamet»* (Eid & Johnsen, 2006, s. 304). Sjøvold (2022) definerer et team som: *«tre eller flere personer som har et felles mål, og som samhandler for å nå dette målet»* (Sjøvold, 2022, s. 103). På en annen side viser Eid og Johnsen (2006) til at et operativt team består to individer. Larsen (1998) viser til at mennesker som jobber i team vil hovedsakelig være fysisk nær hverandre, men at det også kan være mennesker som har en viss avstand. Dette betegner Larsen som «data-alder»-fenomen (Larsen, 1998). Ved oppdragsutførelse i politiet vil man aldri stå i oppdrag alene uten støtte fra noen, det være seg fysisk i form av andre tjenestepersoner eller «fjernstøtte» i form av operasjonssentralen på samband, vi anser derfor operativt politiarbeid som teamarbeid (Eid & Johnsen, 2006).

### **2.4.1 Tillit i teamarbeid**

1. Hva er tillit

Tillitt er en komponent som er sentral for å skape gode og effektive team (Costa et al., 2001). I forskning på tillitt finnes det mange definisjoner, men det finnes ikke en universell akseptert definisjon (Kramer, 1999). En av de mest brukte definisjonene handler om at tillit er villigheten til å være sårbar ovenfor en annen, basert på at den andre vil utføre en handling som er viktig for deg, uavhengig om du kan følge med eller kontrollere utfallet av denne handlingen (Mayer et al., 1995; Costa et al., 2001). Spurkeland (2020) viser til at tillit en positiv forventning om at vedkommende vil innfri og ikke sabotere interpersonlige opplevelser i en relasjon (Spurkeland 2020). I den sammenheng handler tillitt om individets holdning opp mot et annet individ eller en gruppe individer (Costa et al., 2001). Dette støttes opp av Edmondson (2004) og Spurkeland (2020) som viser til at tillitt handler om individet. Tillit er helt avgjørende for en leders innflytelse og påvirkning og atferden en leder utviser må være forutsigbar, slik at medarbeidere vet nok om lederens atferd til å kjenne trygghet (Spurkeland, 2020).

## 2. Å beslutte tillitt

Ifølge Kramer (1999) er tillitt ofte konseptualisert gjennom å se på individets beslutningstaking og hvilke valg individet velger å ta i ulike situasjoner. Kramer (1999) viser til to ulike tilnærminger i forskningslitteraturen omkring hvordan individet treffer sine beslutninger. Dette handler om å se på tillitt som et rasjonelt eller relasjonelt valg. Når det gjelder å se på tillitt som et rasjonelt valg, så baserer det seg på samme måte som andre risikobaserte avgjørelser, og det er forventet at individet tar sitt valg basert på motivasjon for å få mest mulig positive effekter ut av beslutningen (Kramer, 1999). Det handler om at mennesker velger å gi noen tillitt eller stole på noen, da det er det rasjonelle å gjøre det. Schelling (1960, i Kramer, 1999, s. 4) viser til at «rasjonelle valg er en bevisst kalkulering av fordeler og ulemper og at denne kalkuleringen er basert på et bestemt individuelt og konsekvent verdisystem». Den relasjonelle modellen tar i motsetning til dette høyde for de sosiale og relasjonelle faktorene som påvirker individet i beslutningen om å gi tillitt til noen (Kramer, 1999). Denne modellen ser på beslutningen å gi tillitt som noe mer enn en kalkulert risikobasert avgjørelse, men tar også høyde for sosiale relasjoner mellom mennesker og bekymringer for hvordan man selv fremstår i disse relasjonene (Kramer, 1999). Kramer (1999) anbefaler ikke å se på disse to modellene som i konflikt med hverandre, men heller

forsøke å forstå de som komplementære. Han viser til at begge modeller bør anerkjennes og tas høyde for da man skal søke å forstå hvorfor et individ velger å ha tillitt til noen.

### 3. Gjensidig tillitt i team

Begrepene gjensidig tillitt og psykologisk trygghet som blir omhandlet senere i kapitelet kan være vanskelig å skille fra hverandre. Sjøvold (2022) definerer at gjensidig tillitt og psykologisk trygghet er likestilte begrep i litteraturen, med en litt ulik tilnærming. Sjøvold (2022) viser til at psykologisk trygghet defineres som det å kunne si ifra i en gruppe uten å frykte for de mellommenneskelige konsekvensene, mens gjensidig tillitt fokuserer på hva som skal til for å skape den samme psykologiske tryggheten. Sjøvold (2022) definerer gjensidig tillitt som «*evnen til å kunne utforske og forstå intensjonen bak andres væremåte*» (Sjøvold, 2022, s. 206). Dette kan sees i sammenheng med at tillit er viktig for å skape psykologisk trygghet i et team (Edmondson, 2004). Gjensidig tillitt fokuserer da på de prosesser som skal til for å skape psykologisk trygghet og det er slik vi forholder oss til begrepet.

I et team er det essensielt at det finnes en gjensidig tillit mellom teammedlemmene. Cooper og Sawaf (1996, i Salas et al., 2005, s. 568) peker på at teammedlemmer vil bruke tid og energi på å overvåke og kontrollere hverandre dersom tilliten ikke er til stede. Ekman (2004) viser til at alle mennesker som opplever situasjoner preget av usikkerhet har behov for å kjenne på tillit. Høy grad av usikkerheten vil skape større behov for tillit (Ekman, 2004). For at teammedlemmer skal føle tillit er det ifølge Bandow (2001) viktig at de får følelsen av at deres innspill blir verdsatt og at informasjonen de gir blir brukt riktig. Dersom dette ikke skjer kan resultatet bli at de ikke er villig til å bidra med informasjonsdeling, ettersom de er redde for å føle seg inkompetente. Burke et al. (2007) støtter dette og skriver at tillit fører til at man er mer villig til å dele kritisk informasjon og ærlige tilbakemeldinger, også om feil som begås. At det eksisterer en gjensidig tillit i et team, er essensielt med tanke på hvordan monitoreringen og støtteatferden blir tolket av de andre teammedlemmene (Salas et al., 2005). Ved at det eksisterer gjensidig tillit, vil teammedlemmene tolke disse handlingene som om at man gjør det for det beste for teamet og ikke som kontrollerende atferd (Salas et al., 2005).

### **2.4.2 Psykologisk trygghet vs tillitt**

Forskning på tillitt har fokusert mye på enten erfaringer fra enkeltpersoner eller mellom organisasjoner (Edmondson, 2004). Edmondson (2004) viser til at tillitt og psykologisk trygghet begge beskriver psykologiske tilstander hos en person som relaterer seg til mellommenneskelige erfaringer. Allikevel er det noen forskjeller og Edmondson (2004) fremhever 3 distinkte forskjeller:

#### **1. Fokus på «jeg» vs «andre»**

Med dette menes det at mennesker ofte likestiller tillitt med å «la tvilen komme andre til gode» (Edmondson, 2004). Det handler om at fokus er på noen andre; hva andre vil gjøre i et gitt tidspunkt eller hvor troverdig andre er. I forhold til psykologisk trygghet så handler ikke dette om andre, men om deg selv. Hvordan du selv vil oppfatte at andre vil la «tvilen komme deg til gode». Det kan forklares ved at du selv velger å ikke rapportere en feil til din sjef, fordi du frykter for hvilke mellommenneskelige konsekvenser dette kan medføre for deg.

#### **2. Snevre tidsgrenser:**

I forhold til psykologisk trygghet så er det den stille vurderingen du gjør i deg selv, sett opp mot hva du velger å gjøre i en gitt situasjon, basert på veldig kortsiktige mellommenneskelige konsekvenser (Edmondson, 2004). Det handler om konsekvensene av hva du velger å gjøre der og da. Det vil si at man kan frykte å bli ledd av eller ydmyket umiddelbart etter at du har fortalt om en ny ide for hvordan man skal løse et problem og unnlater å fortelle om dette, basert på den frykten. Hva gjelder tillitt så handler dette om hvilke konsekvenser en handling kan ha over et bredt tidsperspektiv, sågar inn i langt frem i tid (Edmondson, 2004).

#### **3. Analyse på gruppenivå:**

Psykologisk trygghet er ment å beskrive og karakterisere grupper og ikke individuelle forskjeller (Edmondson, 2004). Psykologisk trygghet er ment å beskrive graden av mellommenneskelig trygghet erfart av mennesker i en bestemt gruppe eller team. Det handler om erfaringer som er gjort av mennesker som jobber sammen og som erfarer de samme tingene. Ut fra dette utvikler det seg noen felles tanker om graden av psykologisk trygghet i

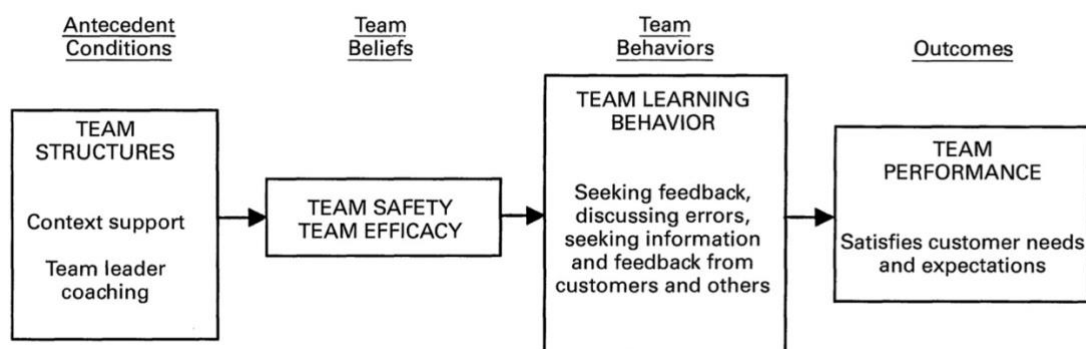
denne gruppen. Sett opp mot tillitt så handler dette i stor grad om forholdet mellom to, enten det er individer eller organisasjoner (Edmondson, 2004).

### 2.4.3 Psykologisk trygghet i team

I politiet utføres så og si alle oppdrag i fellesskap med flere kollegaer. Både på taktisk og operasjonelt nivå er det flere mennesker som må samarbeide for å løse et gitt oppdrag. Organisasjoner som benytter seg av teamarbeid, bør som et utgangspunkt søke etter å oppnå psykologisk trygghet i et team. Schein og Bennis (1965) beskrev allerede på 60-tallet at psykologisk trygghet er sentralt for at ansatte skal kjenne seg sikre i sitt team. (Schein & Bennis, 1965, referert i Edmondson, 2004).

Edmondson (2004) definerer psykologisk trygghet som individets oppfattelse eller formening om hvilke konsekvenser mellommenneskelige forhold har for deres arbeidsmiljø. Det vil si hvordan andre responderer når du stiller spørsmål, søker tilbakemelding, forteller om feil eller foreslår nye ideer. Graden av psykologisk trygghet handler da om i hvilken grad det er rammer for å gjøre dette i ditt arbeidsmiljø eller team og om hvordan du selv tror at dette blir møtt av dine kollegaer og ledere.

Amy Edmondson (1999) presenterte en modell for hvordan psykologisk trygghet påvirker læring i team. Hun skrev at psykologisk trygghet er å anse som en grunnpilar i teamarbeid. Edmondson (2018) viser til at da hun gjorde sin undersøkelse i forholdet mellom psykologisk trygghet og læringsatferd i 1999, så fant hun også at team med høy psykologisk trygghet hadde økte prestasjoner.



**Figur 4:** Amy Edmondson sin modell for hvordan psykologisk trygghet påvirker læring i team og prestasjon i team (Edmondson, 1999)

Edmondson (1999) viser til at psykologisk trygghet i et team kan utspille seg på flere forskjellige måter. Det er kan være at teammedlemmer diskuterer åpent med hverandre, gir hverandre tilbakemeldinger og deler av sin kunnskap med hverandre. Det at det finnes psykologisk trygghet i et team betyr at et teammedlem kan være kritisk og reflektere høyt med andre uten å bli kritisert for å være kunnskapsløs eller en vanskelig person. Det må være rom for å være seg selv, det må være takhøyde for å gi og be om tilbakemeldinger og det må være rom for å gjøre feil (Edmondson, 2004). Dette krever at medlemmene innad i teamet sitter med samme forståelse for hva psykologisk trygghet er og kunnskapen om hvorfor dette viktig. Det krever også en felles enighet om at psykologisk trygghet er noe man skal forsøke å ha i teamet. Edmondson (1999) viser til at team med høy grad av psykologisk trygghet har høy grad av åpenhet, de hjelper hverandre og deler av sin kunnskap. Dette skaper igjen utvikling, bedre prestasjoner og relasjoner i teamet.

Edmondson (2018) forklarer at leder har en sentral rolle i å skape psykologisk trygghet i team. Lederen må sette rammene for hvordan teamet skal jobbe sammen, inkludere de ansatte og respondere produktivt. (Edmondson, 2018).

Det å skape rammene for hvordan teamet skal jobbe, handler om å gjøre noen forventningsavklaringer innad i teamet for hvordan det er forventet at de skal opptre. Det handler om å fortelle om at det er lov å gjøre feil og at man skal lære av feil for å bli bedre (Edmondson, 2018). Det handler også om å få medlemmene i teamet til å forstå at de er gjensidig avhengige av hverandre og at de må kommunisere sammen for å skape best mulig resultat (Edmondson, 2018). Medlemmene av teamet må forstå at de må dele sine tanker og ideer med hverandre, gi tilbakemeldinger og hjelpe hverandre for at de skal lykkes.

Videre sier Edmondson (2018) at å inkludere teamet i oppgaveløsning er viktig for å skape psykologisk trygghet. Dette handler om at lederen må være ydmyk for at han eller hun ikke sitter med alle svarene for hvordan en oppgave skal løses. Når lederen utviser ydmyket, så skaper dette økt tillitt fra teamet til lederen (Edmondson, 2018). Ledere som blir for kontrollerende eller overbevist om egne evner, kan skape frykt, redusere motivasjon og forhindre at medlemmer av et team tør å ta den mellommenneskelige risikoen som finnes ved å stikke seg frem (Cable, 2018).

Til slutt så viser Edmondson (2018) til å respondere produktivt. Det handler om at lederen må genuint verdsette bidragene som kommer fra teamet, at eventuelle feil som skjer må håndteres

på en god måte og tydelig vise at det finnes konsekvenser for brudd på retningslinjer, lover og regelverk (Edmondson, 2018). Det å genuint verdsette bidrag handler om å vise takknemmelighet for at teammedlemmer sier ifra, kommer med en ide eller rapporterer om feil (Edmondson, 2018). Intelligente feil må sees på som en mulighet for læring og utvikling, men helt åpenbare alvorlige handlinger fra medlemmer av et team må allikevel få konsekvenser (Edmondson, 2018). Handlinger som kan sette et team i fare eller utsetter noen for skade, som baserer seg på brudd på retningslinjer, overtredelse av lover og regler eller andre åpenbare feilvurderinger, må få konsekvenser. Edmondson (2018) forklarer at tydelige konsekvenser på slike handlinger, er med på å stryke den psykologiske tryggheten i et team.

#### **2.4.4 «Big five»**

I 2005 gjorde E. Salas et al. en studie som resulterte i artikkelen «Is there a «Big Five» in teamwork. Bakgrunnen for studien var at de mente at forskningen på teamarbeid var blitt uoversiktlig og fragmentert, og at denne var vanskelig å benytte seg av i praksis. I «The big five» presenteres følgende fem komponenter som er viktig for godt teamarbeid: teamlederskap, monitorering, støtteatferd, tilpasningsevne og teamorientering (Salas et al., 2005).

##### *Teamlederskap:*

En teamleder har en sentral rolle i teamet. Salas et al. (2005) peker på at denne har tre hovedoppgaver. For det første skal teamlederen sørge for at teamets medlemmer har forståelse av sine roller, samt at disse har forstått teamets mål. Teamlederen skal også ha oversikt over ressursene som er tilgjengelig. For det andre skal teamlederen forvise seg om at han/hun får med seg endringer som skjer, og at teamet er i stand til å tilpasse seg disse endringene. Til slutt skal teamlederen sørge for å følge med på teammedlemmenes ferdigheter, og videre formidle hvilke forventninger teamlederen har til teamets prestasjoner (Salas et al., 2005). En teamleder har således en viktig koordinerende rolle, hvor vedkommende sikrer at oppdraget utføres på best mulig måte, og i tillegg skaper en positiv atmosfære blant mannskapene (Espevik, 2019). Samtidig er det verdt å merke seg at selv om ansvaret for disse hovedoppgavene ligger til teamlederen, er det viktig at så mange som mulig i teamet bidrar til at disse oppgavene blir tatt (Espevik, 2019). Espevik (2019) påpeker særlig viktigheten av en teamleders rolle når oppdraget man står i er ukjent og i en tidlig fase når teamet oppstår.

### *Monitorering:*

Ved å følge med på og monitorere andre i teamet, i tillegg til å utføre egne arbeidsoppgaver, vil man kunne være i stand til å korrigere feil og dermed øke sannsynligheten for å lykkes. For å rette opp i feil, eller potensielle feil som er i ferd med å begås, er man avhengig av å kunne gi tilbakemeldinger eller vise en støttende atferd (Salas. et al., 2005). Denne monitoreringen er særlig viktig i stressende situasjoner, hvor teammedlemmer som har en viss avstand til andres arbeid, enklere vil kunne oppfatte feil og se hvor man har forbedringspotensialer i oppdraget (Espevik, 2019). Gjensidig tillit er svært viktig for at monitoreringen tolkes på riktig måte og ikke fører med seg støy.

### *Støtteatferd:*

Dersom man ved gjensidig monitorering ser at andre har for mye å gjøre, kan andre i teamet avlaste teammedlemmene (Salas et al., 2005). Å vise støtteatferd gjøres på tre forskjellige måter: *ved å gi tilbakemelding og rettleiding, bistå i å utføre en oppgave eller fullføre en oppgave for et overbelastet teammedlem* (Marks et al., 2001, s. 367). Støtteatferden er svært viktig for å hindre at teamet havner i en situasjon hvor arbeidsbelastningen blir for høy, noe som igjen kan føre til stress (Salas. et al., 2005).

### *Tilpasningsevne:*

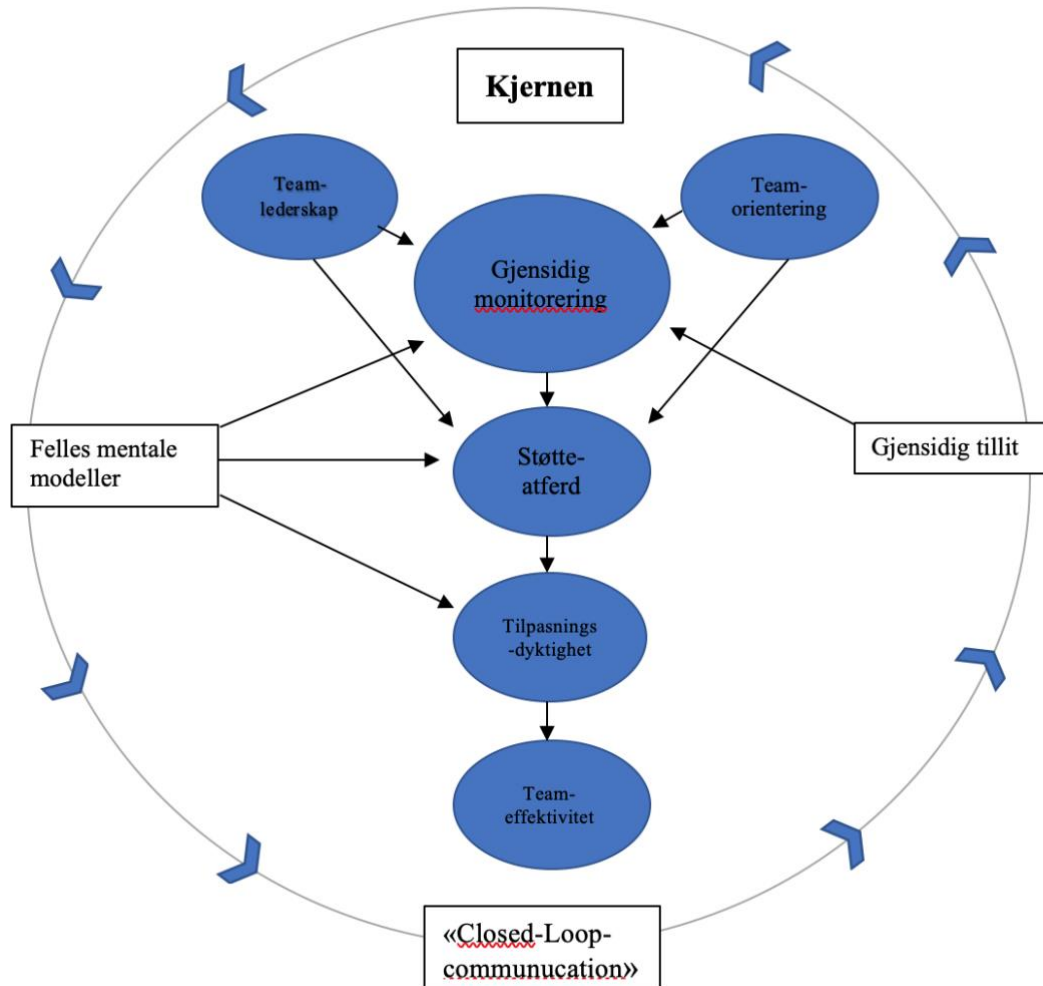
Innebærer at teammedlemmene evner å oppfatte når noe endrer seg og således også er i stand til å gjøre tilpasninger (Salas et al., 2005). Tilpasningsevne er viktig for at teamet er i stand til å møte ny og uforutsette utfordringer, for så å løse disse. I tillegg vil tilpasningsevne føre til at man står bedre rustet i situasjoner hvor man må tenke nytt og innovativt (Salas et al., 2005).

### *Teamorientering:*

For at teamet skal lykkes må den enkelte ha fokus på at teamet når sine mål, heller enn at den enkelte teammedlem når sitt eget (Salas et al., 2005). Teamorientering handler ikke bare om å jobbe sammen med andre, men like mye et fokus på å øke individuelle prestasjoner gjennom



samhandling, evaluering og utnyttelse av innspill fra andre teammedlemmer (Driskell & Salas 1992). Studier viser at teammedlemmer som er teamorienterte i større grad forhører seg med andre i teamet før beslutningene tas, noe som øker teamprestasjonen (Driskell & Salas 1992).



**Figur 5:** Viser forholdet mellom Salas fem komponenter og de tre koordinerende mekanismene (Salas, 2005, s. 571).

Utover disse fem komponentene må man også legge til tre «koordinerende mekanismer» som har stor betydning for vellykket teamarbeid. Dette er *gjensidig tillit*, *felles mentale modeller* og «*closed-loop-communication*» (*sluttet-sirkel-kommunikasjon*) (Salas et. al., 2005).

*Gjensidig tillit*

Salas (et al., 2005) viser til at gjensidig tillitt er en av grunnpilarene i effektive team. Vi viser her til det vi skrev tidligere oppgaven om gjensidig tillitt og psykologisk trygghet i team.

#### *Felles mentale modeller:*

Når man samhandler med andre i team er det viktig at det enkelte teammedlem kan forutse hva de andre i teamet vil gjøre i ulike situasjoner (Salas et al., 2005). Felles mentale modeller er viktig for at teamet kan skape en felles situasjonsforståelse, og baserer seg på at man kan beskrive og forklare hva som skjer, samt å forutsi hva som kommer til å skje videre (Espevik, 2019). Man forutser altså hvordan andre i teamet vil reagere og agere i den gitte situasjonen man står i, noe som igjen fører til at det enkelte teammedlem kan tilpasse sine handlinger ut ifra hva som er til teamets beste. Felles mentale modeller er således svært viktig for at det enkelte teammedlem kan utvise riktig støtteatferd ved hjelp av monitorering (Salas et al., 2005). De felles mentale modellene vil utvikle seg over tid etter hvert som teamet jobber sammen og opparbeider seg erfaringer (Salas et al., 2005).

#### *Closed-loop-communication (sirkelkommunikasjon)*

For at teamet skal kunne koordinere sin innsats på en best mulig måte, er kommunikasjon en helt sentral faktor (Salas et al., 2005). Dette gjelder særlig når teamet står ovenfor komplekse og uoversiktlige situasjoner. Samtidig er også kommunikasjonen en nøkkelfaktor for at teammedlemmene evner å skape de felles mentale modellene (Salas et al., 2005). I disse komplekse situasjonene peker Salas et al. (2005) på at bruk av det de beskriver som sirkelkommunikasjon vil være det mest effektive. Sirkelkommunikasjon beskrives som når en avsender sender en melding, som deretter mottas og gjentas av avsenderen, slik at avsender forstår at budskapet er forstått (Salas et al. 2005). Espevik (2019) forklare dog at denne formen for kommunikasjon kan fremstå som noe omstendelig og tungvint. Espevik (2019) spesifiserer at den er spesielt viktig når teamet står ovenfor nye og ukjente situasjoner, men at den er mindre viktig i kjente situasjoner hvor teamet har utviklet gode felles mentale modeller.

#### **2.4.5 Stress som faktor for teamarbeid**

Stress er en faktor som påvirker teamet og er derfor en viktig faktor å kjenne til for ledere og teammedlemmer. Innen teamarbeid viser Weaver et al. (2001, sitert i Dietz et al., 2017) til begrepet "teamstress" som beskriver når teamet opplever en belastning eller overskridelse av ressursene som setter teammedlemmenes velvære i fare. Studier innen stress viser at personer som opplever dette står i fare for å få et mer selvsentrert fokus (Salovey, 1992). I praksis vil stress kunne føre til at teammedlemmene opplever en rekke negative emosjoner som går ut over deres evne til å være teamorienterte (Dietz et al., 2017). I 1999 gjennomførte Driskell, Salas og Johnston en studie på 95 U.S. Navy soldater under opplæring hvor målet var å finne ut hvordan stress påvirket teamet. I studien fremkom det at stress førte til at teammedlemmene neglisjerte det de oppfattet som mindre viktige oppgaver, og prioriterte å opprettholde primæroppgavene (Driskell et al., 1999). Dette gikk blant annet ut over koordineringen og kommunikasjonen i teamet. Videre viste studien en sammenheng mellom stress og teammedlemmenes evne til å opprettholde teamperspektivet (Driskell et al., 1999). For å hindre tap av teamperspektiv, foreslår Driskell et al. (1999) at teamet aktivt tar grep for å gjøre oppgavene mindre komplekse. Dette kan være å delegerer deloppdrag eller deloppgaver for å minske belastningen på det enkelte teammedlem. Utenfor selve oppdragsløsningen foreslår Driskell et al. (1999) at man har fokus på teambygging.

## ***2.5 Oppsummering av teori***

I dette kapittelet har vi vist til utvalgt teori for vår oppgave innenfor temaene: *ledelse og kommunikasjon*, samt ulike temaer innen *teamarbeid*.

Larssons utviklende lederskapsmodell har sitt utspring fra fullspektrummodellen og baserer seg på ulike lederstiler og effekten dette har på medarbeidere. Modellen viser til i hvor stor grad man benytter seg av lederstilene og hvor gunstige disse anses å være (Larsson et al. 2017). Lederstilene som danner grunnlaget for modellen er *utviklende lederstil*, *konvensjonell lederstil* og *destruktiv lederstil* og ulike former for disse (Larsson et al., 2017). Organisasjoner kan ikke fungere uten at det eksisterer kommunikasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Kommunikasjon foregår ved at sender og mottaker kommuniserer gjennom en kanal og styres av ulike faktorer som påvirker begge parter (Berlo, 1960; Engen et al., 2016). Non-verbal kommunikasjon er sentral for at budskapet tolkes slik det er ment og gjør seg særlig gjeldende i forholdet mellom leder og medarbeider (Aase & Vetland, 2021; Remland, 1981). Ledere bør være bevisst sin egen kommunikasjon, da dette kan være med å påvirke medarbeidernes

prestasjoner (Brønn & Arnulf, 2014; Howell & Frost, 1989). Kommunikasjon er også sentralt for at teamet skal kunne prestere under utfordrende arbeidsforhold og representerer en av de koordinerende mekanismene i «Big 5» modellen til Salas et al. (2005), kalt closed-loop-communication (sluttet-sirkel-kommunikasjon). En av de andre koordinerende mekanismene er felles mentale modeller som er viktig for at teamet skal oppnå en felles situasjonsforståelse (Espevik, 2019; Salas et al. 2005). De fem komponentene som er viktig for godt teamarbeid er teamlederskap, monitorering, støtteatferd, tilpasningsevne og teamorientering (Driskell & Salas; 1992; Espevik, 2019; Marks et al., 2001; Salas et al., 2005). Tillit og psykologisk trygghet er avgjørende for godt teamarbeid, men også for forholdet mellom teamleder og teammedlem (Costa et al., 2001; Edmondson, 1999, 2004, 2018; Kramer, 1999; Sjøvold, 2022).

### **3.0 Metodekapittel**

I dette kapittelet vil vi presentere oppgavens kontekst og rammene for fenomenet det forskes på. Vi vil presentere oppgavens forskningsdesign og valgt metode. Videre blir det opplyst om hvordan vi har foretatt utvalg, datainnsamling og analyse av datamaterialet. Til slutt begrunner vi oppgavens validitet og reliabilitet, samt viser vår refleksjon omkring rollen som forskere og oppgavens etiske problemstillinger.

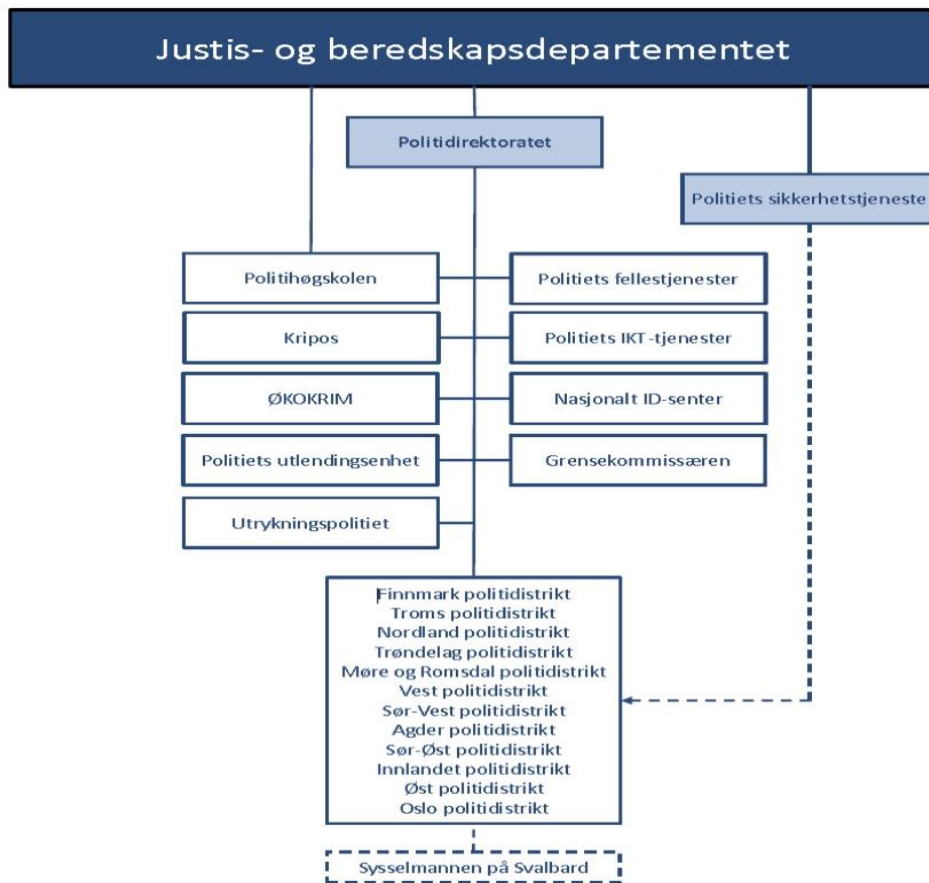
#### ***3.1 Kontekst***

For å gi en forståelse av hva oppgaven vår handler om, er det viktig å ha en forståelse av politiets organisering og organiseringen av Oslo politidistrikt.

##### ***3.1.1 Om politiets organisering***

I Norge er politiet underlagt justis og beredskapsdepartementet. Under justis og beredskapsdepartementet ligger politidirektoratet. Politidirektoratets hovedoppgaver er faglig ledelse, styring, oppfølging og utvikling av politidistriktene og særorgan. Figuren viser

denne organiseringen og at politi og lensmannsetaten i dag består av 12 ulike politidistrikt som er ledet av hver sin politimester, samt flere særorgan og andre enheter.



**Figur 6:** Organisasjonskart over politiets organisering (Politidirektoratet, 2021, s. 9). Hentet fra <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/rapporter/politiets-arsrapport-2020.pdf>

### 3.1.2 Ledelsesnivå i politiet

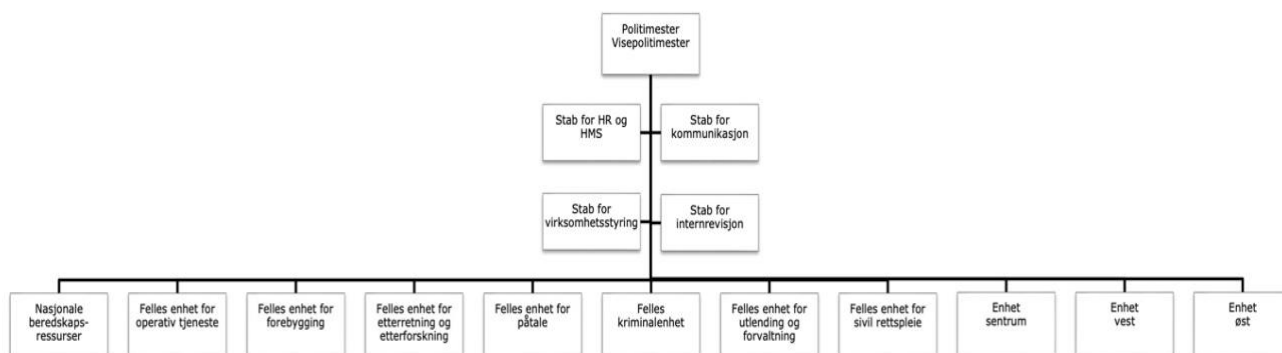
Politiinnsatsen ledes på tre ulike nivå. Dette er strategisk, operasjonelt og taktisk nivå. Politimesterne er ledere på det strategiske nivå. Operasjonsleder er leder for det operasjonelt nivå, men dersom det settes stab, vil stabssjef overta ledelsen. Innsatsleder er leder for taktisk nivå (Politidirektoratet, 2020, s. 39).



**Figur 7:** Viser ledelsesnivå i politidistriktene (Politidirektoratet, 2020, s. 39). Hentet fra <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/pbsi.pdf>

### 3.1.3 Organisering av Oslo politidistrikt

Oslo politidistrikt er landets største politidistrikt målt etter hvor mange personer som er bosatt i det geografiske området, men det er det minste politidistriktet i landet målt i areal (Politiet, 2022). Politidistriktet er organisert etter funksjonelle driftsenheter (FDE) og geografiske driftsenheter (GDE). Geografiske driftsenheter har ansvaret for politioppgavene innfor et gitt geografisk område. Dette er oppgaver som vakt og patruljeberedskap, forebygging og bekjempelse av kriminalitet (Justis- og beredskapsdepartementet, 2019). Funksjonelle driftsenheter har ansvar for faglig utvikling i samarbeid med enheter i andre distrikter, og støtter polititjenesten i de geografiske driftsenhetene med fagdialog, rådgivning og spesialistkompetanse (Justis- og beredskapsdepartementet, 2019).



**Figur 8:** Viser organisering av Oslo politidistrikt (Politiet, 2022). Hentet fra <https://www.politiet.no/globalassets/dokumenter/oslo/organisering/organisasjonskart-oslo-politidistrikt>

For å forstå plasseringen av de ulike ledelsesnivåplasseringene ut fra denne modellen er det nødvendig å komme med noen presiseringer. Politimesteren har det strategiske ansvaret og er plassert øverst i organisasjonen. På operasjonelt nivå har vi operasjonsleder/ stabssjef, denne plasseringen ligger under felles enhet for operativ tjeneste i organisasjonskartet. Innsatsleder som er øverste leder på taktisknivå, er organisatorisk under den samme enheten.

### **3.1.4 Operasjonelt nivå i Oslo politidistrikt**

Operasjonssentralen i Oslo politidistrikt ligger organisatorisk plassert under felles enhet for operativ tjeneste. Det er denne avdelingen som drifter det operasjonelle nivået i politidistriktet og hvor operasjonsleder er plassert. Operasjonsleder har underlagt en eller flere oppdragsledere. Oppdragsleders oppgaver innebærer å lede og koordinere oppdrag etter føringer fra operasjonsleder. Oppdragsleder skal sørge for god kommunikasjon med innsatsleder og andre enheter på taktisk nivå. Oppdragsleder skal også kvalitetssikre operatørens arbeid og sørge for god kommunikasjon og oppdragsløsning internt med de som er på jobb.

### **3.1.5 Taktisk nivå i Oslo politidistrikt**

*Utrykningsenheten i Oslo politidistrikt:*

Plassert organisatorisk under felles enhet for operativ tjeneste. Avdelingen er en spesialistkompetanse innen taktisk operativt politiarbeid og støtter det taktiske nivået i hele politidistriktet i den daglige vakt og beredskapstjenesten. Er organisert med avsnittsledere med personalansvar og med flere teamledere som leder hvert sitt team i den daglige oppdragsavviklingen. Teamlederen fungerer som taktisk leder på oppdrag hvor ikke innsatsleder er til stede eller annen leder er utpekt. Teamlederen er den som er nærmest sine mannskaper og som skal sørge for at de løser oppdragene de er gitt etter beste evne. Teamlederen er det daglige kontaktpunktet for hans eller hennes team, oppfølging av personalrelaterte oppgaver er et samarbeid mellom av teamlederen og avsnittsleder.

#### *Patruljeseksjonene i Oslo politidistrikt:*

De geografiske driftsenhetene i Oslo politidistrikt har hver sin patruljeseksjon. Patruljeseksjonene er organisert i flere patruljeavsnitt. Hvert avsnitt er under ledelse av en fast avsnittsleder. Avsnittslederene fungerer som taktisk leder på oppdrag hvor ikke innsatsleder er til stede, eller annen leder er utpekt. I tillegg har avsnittslederene personalansvar for medarbeiderne på eget avsnitt.

### **3.2 Litteratursøk**

I forbindelse med vårt arbeid i å undersøke hva som fantes av internasjonal forskning innenfor vår problemstilling og tema for oppgaven, så gikk vi bredt ut i en rekke databaser og søkemotorer. Criminal justice abstract, Emerald, Scopus, Oria, Google scholar, Idunn, Researchgate og Sagejournals ble i all hovedsak benyttet, men dette er ikke en uttømmende liste. I tillegg ble det benyttet tradisjonelle søkemotorer som Google m.fl.

For å komme frem til relevant litteratur benyttet vi søkeord på norsk som «kommunikasjon», «ledelse», «politi», «patrulje», «operativ», «akutt», «krise», «kriseledelse», «team» og «teamprestasjoner». På engelsk ble ord som «leadership», «communication», «police», «law enforcement», «emergency crisis», «crisis intervention», «crisis management», «first responder», «team» og «teamperformance» brukt som relevante søkeord. Disse søkeordene, både på norsk og engelsk, ble brukt i ulike kombinasjoner med hverandre, fordi vi ønsket å avdekke og få innblikk i så mye som mulig av eksisterende forskning innenfor temaene.



### ***3.3 Forskningsdesign og -strategi***

Sett opp mot vår problemstilling så søkte vi å forstå hvordan en leder kan påvirker oppdragsløsningen på taktisk og operasjonelt nivå i politiet. Vi søkte å forstå gjennom øyne til andre (Johannesen et al., 2021). I fenomenologien tar man utgangspunkt i bevisstheten til et studieobjekt og hvordan fenomener opptrer i forhold til enkeltmenneskets egne forståelse (Tjora, 2020). Valg av forskningsdesign var derfor viktig for å belyse problemstillingen i denne oppgaven og hvordan vi skulle gjennomføre den. Forskningsdesign forklares som *«hva og hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres»* (Johannesen et al., 2021, s. 265). Vi valgte derfor å benytte oss av et eksplorativt forskningsdesign (Reiter, 2017). Formålet med studien var å oppnå en dypere forståelse av et fenomen og dette er forbundet med kvalitative metoder (Johannesen et al. 2021). Datainnsamlingen ble gjennomført ved bruk av semistrukturerte dybdeintervjuer med åpne spørsmål. Det var sentralt for oss å få et innblikk i, gå i dybden og forstå informantenes opplevelse av hva som påvirket dem i oppdragsløsning (Kvale og Brinkmann, 2015). I arbeidet med å bearbeide datamaterialet benyttet vi oss av tematisk analyse, med en induktiv tilnærming, som beskrevet av Braun og Clarke (2006). Bakgrunnen for dette valget var at metoden er å anse som fleksibel, samt at vi som forskere ikke hadde utpreget erfaring med forskningsarbeid. Tematisk analyse var en overkommelig metode å forholde seg til. Empirien ble drøftet opp mot utvalgt teori innen kommunikasjon, ledelse og teamarbeid.

Underveis i prosessen med denne oppgaven har vi jobbet kontinuerlig med dataanalysen, empirien og teori, sett opp mot drøftingen og forskningsspørsmål. Maxwell (2012) viser til at kvalitativ metode ikke kan defineres etter en spesiell struktur eller lineær prosess. Arbeid med dataanalyse, utvikling og tilpassing av teori, samt revurdering av forskningsspørsmål er en prosess som pågår samtidig (Maxwell, 2012). For oss har dette vært en dynamisk prosess, hvor vi har gått frem og tilbake mellom stegene og utviklet hver del av oppgaven etter hvert som vi har tilegnet oss mer kunnskap og økt vår forståelse, både innen det teoretiske grunnlaget som oppgaven bygger på og forskningsarbeid generelt.

### ***3.4 Datainnsamling***

#### ***3.4.1 Utvalg og rekruttering***

Vi har hatt en strategisk tilnærming til utvelgelse av informantene til denne studien. Johannessen et al. (2021) viser til at dette ofte er hensiktsmessig i kvalitative studier. Vi hadde bestemt at utvalget skulle bestå av to målgrupper, både ledere og medarbeidere i Oslo politidistrikt. Dette er en form for kvoteutvelgning som tilsier at man klassifiserer to eller flere kategorier av informanter basert på spesielle kjennetegn Johannessen et al (2021, s. 63).

Det var viktig for oss at informantene fra hver målgruppe hadde kunnskap og erfaring om å jobbe med operativt politiarbeid på operasjonelt og taktisk nivå i politiet. Vi ønsket informanter som kunne uttale seg på en reflektert måte (Tjora, 2020, s. 130). Da vi foretok valg av design for oppgaven og kom frem til problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål, var det naturlig at informantene var et utvalg ledere på operativt og taktisk nivå i politiet, samt medarbeidere fra de samme nivå. Vi satt også noen kriterier innfor disse rammene. Lederne måtte være ansatt i en operativ avdeling og ha en stillingsbeskrivelse som tilsier at de bedriver operativ ledelse i reelle situasjoner i politietaten. Vi ønsket ledere som jobbet nærmest på medarbeiderne og da ikke nødvendigvis hadde personalansvar, men et fagansvar. Utdannelse og erfaring kunne variere, men ansiennitet i stillingen burde være minimum 3 år. For den andre målgruppen med medarbeidere, måtte de være ansatt i en operativ avdeling, jobbe med reelle operative oppdrag i hverdagen og bli ledet i den forbindelse. Her ble også ansienniteten satt til å være 3 år. Vi valgte disse to målgruppene med ledere og medarbeidere fordi vi mente at det var viktig for å belyse tematikken i problemstillingen på en god måte. De ulike perspektivene fra de to målgruppene var et sentralt grep for utarbeidelse av empirigrunlaget og den senere drøftingen.

Utvalgsstørrelsen bestemte vi at ble 4 informanter fra hver av de to ulike målgruppene. Dette er en studentbasert studie og tid ble derfor en faktor vi måtte ta hensyn til (Johannessen et.al, 2021). Et slikt antall informanter var overkommelig med tanke på den tid vi hadde til rådighet. En skriftlig søknad, med utvalgskriteriene vedlagt, ble sendt til Oslo politidistrikt for godkjenning. Etter godkjennelse tok vi selv kontakt med ulike seksjonsledere fra distriktet. Vi

kontaktet seksjonsledere på operative avdelinger på taktisk – og operasjonelt nivå. Vi ble gitt et utvalg av navn som ble stilt til disposisjon for studien, men vi måtte selv ta kontakt med hver enkelt informant for å få deres samtykke til å delta. Utvalgsstørrelsen kunne, med tanke på valgt tema for oppgaven, vært noe større for å få et enda bredere perspektiv på studien. Vi besluttet allikevel å beholde besluttet utvalgsstørrelse, da signaler fra Oslo politidistrikt var at de var presset på ressurser og at det var stor pågang med søknader om å forske på deres organisasjon.

Informantene rekrutterte vi ved å ta kontakt per telefon eller epost. De ble spurt om de ønsket å delta i studien, samtlige informanter var positive til dette. Alle informanter ble opplyst om tematikken for studien og de fikk presentert et informasjonsskriv om studiet, både elektronisk og skriftlig ved oppmøte til intervju. Informasjonsskrivet presenterte innholdet i studien, hvordan vi ville behandle personopplysninger, hvorfor de var valgt ut til å delta, at intervjuene ble tatt opp på lyd, samt at de ved et hvert tidspunkt i studien kunne trekke sin deltakelse. Informantene signerte på dokumentet før intervjuet ble påbegynt. Det ble også informert om at studien var godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD). NSD har i senere tid byttet navn og heter fra 1. Januar 2022, Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør (Sikt, u.å.).

Informant	Stillingsfunksjon	Kjønn	Nivå
1	Teamleder	Mann	Taktisk nivå
2	Avsnittsleder	Kvinne	Taktisk nivå
3	Teamleder	Mann	Taktisk nivå
4	Oppdragsleder	Mann	Operasjonelt nivå
5	Medarbeider	Mann	Taktisk nivå
6	Medarbeider	Mann	Operasjonelt nivå
7	Medarbeider	Kvinne	Taktisk nivå
8	Medarbeider	Mann	Operasjonelt nivå

**Tabell 1:** Viser det strategiske utvalget av informanter tilknyttet studien.

### 3.4.2 *Det kvalitative intervju*

Vi valgte å benytte oss av semistrukturerte intervju, det vil si at vi hadde en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, men spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere. (Johannessen et al., 2021, s. 108). Intervjuguiden hadde opphav i problemstilling og forskningsspørsmålene som er stilt i studien. Spørsmålene ble utarbeidet på bakgrunn av dette. Intervjuguiden ble differensiert noe mellom de to målgruppene og inndelt i 9 ulike tema. Vi valgte en tematisert struktur på intervjuguiden fordi vi ønsket å gjøre det mer oversiktlig for oss selv og informantene (Tjora, 2020). Vi utarbeidet ulik formulering på spørsmålene for at de skulle være tilpasset om den som ble intervjuet hadde stilling som leder eller medarbeider.

Rammen rundt intervjuet er viktig for at informanten skal slappe av og føle seg tilfreds (Johannessen et al., 2021). Vi ønsket å legge til rette for at intervjuet kunne finne sted der hvor det passer best for informanten. Vi lot informanten selv velge tid og sted for intervjuet. Dette gjorde vi for å sikre oss at informantene ikke følte på noe stress eller press for å gjennomføre intervjuet og at de skulle føle seg trygge i situasjonen.

«*Et intervju er en relasjon mellom to deltakere*» (Johannessen et al., 2021, s. 114). Vi intervjuet alle informantene ansikt-til-ansikt. Dette gjorde vi for å etablere god relasjon med informantene og samtidig kunne oppfatte den non-verbale kommunikasjonen. For å etablere en god relasjon med informantene innledet vi hvert enkelt intervju med en uformell prat. Dette for å sikre en felles situasjonsforståelse for intervjusettingen, samt legge et grunnlag for god kommunikasjon. Denne uformelle delen av intervjuet ble ikke tatt opp på lyd. Videre så ønsket vi å legge til rette for at informanten var komfortabel i intervjusettingen. Vi ba pent om at mobiltelefon ble satt på lydløs eller slått av. Vi hadde et tilbud om kaffe / vann tilgjengelig, da det kunne bidra til at informanten holdt oppmerksomheten gjennom hele intervjuet. Begge forskerne hadde på seg alminnelig pene klær, slik at vi ble oppfattet seriøse, men samtidig også jordnære. Vi benyttet oss av kjente aktive lytteteknikker, slik at informanten fikk et inntrykk av at vi var oppriktig interessert i hva han eller hun fortalte (Kvale & Brinkmann, 2015). Disse tiltakene håper vi at utgjorde en forskjell på hva informanten fortalte i intervjuet og at informantene følte de kunne by på seg selv.

Gjennom intervjuet fulgte vi hovedstrukturen til intervjuguiden. Det ble stilt oppfølgingsspørsmål basert på den enkelte informants forklaringer for å oppnå en dypere forståelse av temaene som det ble forklart om (Kvale & Brinkmann, 2015). I slutten av alle intervju ble informantene spurt om de hadde noen spørsmål eller noe å tillegge intervjuet. Vi som forskere ønsket at alle temaene eller tankene som informanten hadde, skulle komme frem. Derfor var det viktig at både informantene og vi som forskere ikke satt igjen med noen uklarheter eller satt på en følelse av noe var usagt (Kvale & Brinkmann, 2015).

For å dokumentere intervjuene brukte vi både diktafon og mobilappen «Nettskjema» for å ta opp intervjuet på lyd. Primærkilden til dokumentering var Nettskjema. Nettskjema er Norges sikreste og mest brukte løsning for datainnsamling (Nettskjema, u.å.). Grunnet mulighet for teknisk svikt med teknologien, valgte vi å ha med diktafon for å ikke miste verdifull informasjon. Alle intervjuene ble så transkribert og videre analysert.

### ***3.5 Analyse av data***

For å analysere datagrunnlaget vi innhentet, så valgte vi å benytte oss av metoden tematisk analyse. Dette er en metode for å identifisere, analysere og rapportere mønstre eller temaer i data (Braun & Clarke, 2006). Vi valgte denne metoden fordi ingen av forskerne har stor erfaring innen dataanalyse og fordi denne tematiske analyse modellen var enkel å gjennomføre, samt ga oss fleksibilitet da den ikke er knyttet opp mot et spesielt teoretisk rammeverk (Braun & Clarke, 2006). Braun og Clark (2006) viser til at tematisk analyse inneholder 6 faser og det er disse fasene som vi har tatt utgangspunkt i da vi har analysert våre data.

Den første fasen handler om å gjøre seg kjent med datagrunnlaget som man har innhentet. Transkriberingen av intervjuene var første steg i denne prosessen. Vi foretok en fordeling av alle intervju og delte de mellom oss. Da transkriberingen var gjennomført, leste begge forskerne gjennom alle intervjuene. I prosessen med gjennomlesning, tok begge forskerne notater og vurderte forslag til tema underveis. Braun og Clarke (2006) viser til at dette vil

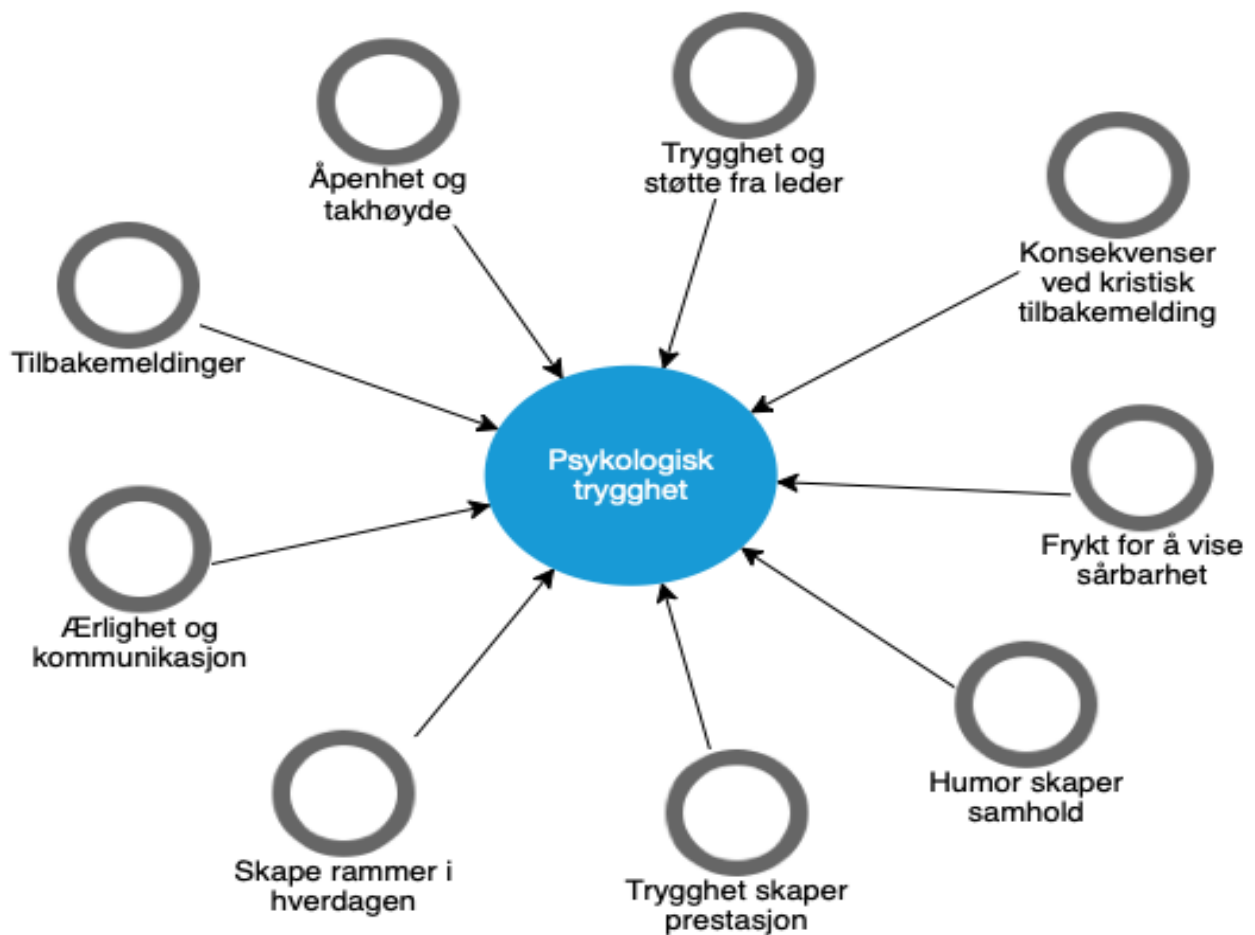
hjelp i den videre formelle kodingsprosessen av datamateriale, da man kan bruke disse notatene i de neste fasene av analyseprosessen.

Den andre fasen handler om å frembringe de første kodene. Vi valgte å benytte oss av programvaren Nvivo til denne oppgaven. Vi valgte å bruke programvare fordi det gjorde det enklere for oss som forskere å holde en felles oversikt over alt datamaterialet og øke vår evne til å samarbeide på en god måte. Det ga oss også mulighet til å enkelt holde oversikt over de to målgruppene av informanter, og det gjorde at vi kunne skille hvilken målgruppe de ulike kodene stammet fra. Det var viktig at vi i denne prosessen leste intervjuene nøye og fokuserte på det vi i intervjuene oppfattet som interessant. Det vi fattet interesse for ble merket av og tilknyttet et beskrivende element som forklarte hva det handlet om, dette er det som kalles koder. «Leders evnen til å delegere» var et eksempel hvor en informant snakket om viktigheten av at en leder beholdt oversikten i oppdragsløsning og kunne stole på sine mannskaper til å løse spesifikke oppgaver. «Betydningen av felles situasjonsforståelse» viste til et eksempel hvor en leder ikke tok seg tid til å snakke med teamet sitt rett før de iverksatte et oppdrag og løsningen ble dårlig fordi ikke alle som deltok på oppdraget hadde den samme informasjonen. Braun og Clarke (2006) påpeker i midlertidig at det er viktig å skille mellom koder og temaer. Temaer er bredere og skal favne et sett med koder som kan knyttes til noe felles. Til slutt satt vi igjen med totalt 91 koder etter at denne prosessen var gjennomført. I flere av disse kodene var det også knyttet flere utsagn fra informantene som handlet om det samme.

Den tredje fasen handler om å analysere kodene og se etter likhetstrekk som kan sortere kodene innen ulike tema (Braun & Clarke, 2006). Vi startet å jobbe med våre 91 koder og begynte å analysere hva de ulike kodene handlet om på et overordnet nivå. I denne prosessen endte vi opp med forslag til temaer og noe av utfordringen var å avgjøre hvor bredt et tema skulle være. Vi hadde fokus på vår problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål, mens vi jobbet med dette. Det var viktig for oss å se dette i sammenheng mens vi jobbet med analyseringen av kodene og bestemte hva som skulle danne våre hovedtema for empirien. Vi satt til slutt igjen med 6 hovedkategorier (tema).

I den fjerde fasen skal man revurdere temaene man har valgt. Braun og Clarke (2006) viser til at dette er en to-steps prosess. Første steg handler om å revurdere alle kodene tilhørende et

tema. Det gjorde at vi ved å lese gjennom all kodet tekst tilhørende et tema for å kvalitetssikre at det faktisk tilhørte det aktuelle tema og at kodene dannet et sammenhengende mønster, deretter så vi på temaene vi hadde valgt og så på hvordan disse var opp imot hverandre. I vårt tilfelle medførte dette at noe kodet tekst ble flyttet eller fjernet, samt at vi fjernet et tema som vi ikke anså som relevant opp mot problemstillingen. Vi stod da igjen med totalt 5 hovedkategorier (tema). Steg to i denne prosessen er å se på helheten av den tematiske inndelingen og se dette opp imot studiens oppbygging og teoretiske retning. Vi følte at de tematiske valgene vi hadde tatt hadde tilstrekkelig med data, samt at temaene og kodene hadde et meningsfullt og sammenhengende mønster. Vi brukte blant annet prosjektkart funksjonen i Nvivo som illustrasjon for å få en bedre oversikt over sammenheng mellom koder og tema.



**Figur 9:** Illustrasjon fra prosjektkartfunksjonen i Nvivo som viser koder knyttet mot tema.

I den femte fasen handler det om å definere og navngi temaene vi har valgt ut. Ifølge Braun og Clarke (2006) er det viktig å ikke bare oversette innholdet i dataene, men å identifisere hva som faktisk var interessant ved de ulike temaene og hvorfor. Hvert av temaene skal fortelle en «historie» og det er viktig at det oppfattes en tydelig rød tråd mellom temaene og hvordan de henger sammen både i datamaterialet, med forskningsspørsmål og problemstilling. Vi opplevde dette som noe av det viktigste vi gjorde i utarbeidelsen av datamaterialet og at det har vært en kontinuerlig prosess gjennom hele oppgaveskrivingen. Vi skrev en innledning til hvert tema og presenterte innholdet og hvorfor det var valgt inn i oppgaven. Vi jobbet med å navngi temaene slik at de ble konkrete og ville gi leseren en rask forståelse av hva temaet handlet om (Braun & Clarke, 2006).

Den siste fasen er å skrive funnene fra analysen. Dette har vi presentert i eget kapittel.

### ***3.6 Validitet og reliabilitet***

I dette avsnittet vil vi vurdere oppgaven validitet og reliabilitet. Vi har lagt til grunn Johannessen et al. (2021) sine 4 kvalitetsbegreper innenfor kvalitativ forskning.

#### **1. Pålitelighet**

Studiens pålitelighet eller reliabilitet er utfordrende i kvalitativ forskning. Siden studien baserer seg på våre tolkninger av empirien som samles inn, vil det være vanskelig for en annen forsker å gjenta den samme studien (Johannessen et al., 2021). For å ivareta påliteligheten til studien, har vi hatt som mål å ha en åpen og detaljert fremstilling av hele forskningsprosessen. Det er flere tiltak som underbygger dette. Intervjuguiden som vi har brukt ligger vedlagt studien og det er den samme intervjuguiden som ble brukt i alle intervju. Intervjuene ble også transkribert i sin helhet og kan leses dersom det er ønskelig. Sitater fra enkelte informanter benyttes i drøftingsdelen av studien, slik at leser kan forstå hvordan vi har tolket enkelte utsagn. Vi valgte å benytte oss av åpne spørsmål og slik vil datagrunnlaget fra intervjuene være så objektiv som mulig, i forhold til problemstillingen. Vi har begge vært ansatt i politiet, men en av oss har sluttet nylig. Det vi begge har lært gjennom vår karriere i politiet er



viktigheten av å bruke åpne spørsmål, noe som er en sentral tilnæringsmetode i etterforskningsfaget i politiet. Vår arbeidserfaring kan på denne måten sies å være med på å bringe objektivitet inn i studien. Det er allikevel slik at det ikke er noen garantier for at en annen forsker vil kunne komme til andre resultater enn hva vi har gjort med vår studie. Vi ser også at vi i ettertid kunne ha utformet en tydeligere intervjuguide og stilt færre spørsmål enn vi gjorde.

## 2. Troverdighet

Troverdighet eller intern validitet i kvalitative undersøkelser handler om i hvilken grad funnene i studien reflekterer det som studien var ment å skulle avdekke, og at det etableres en tillitt til at funnene representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2021). Guba og Lincoln (1985, referert i Johannessen et al., 2021) viser til teknikker for å fremme troverdighet i en studie. Dette er vedvarende observasjon og metodetriangulering. Vedvarende observasjon vil si å bruke god tid til å bli kjent med feltet og med konteksten i det arbeidet som studien foregår i (Johannessen et al., 2021). I vår studie så vil vi argumentere for at vi har god kjennskap til konteksten som problemstillingen favner om. Vi har begge lang erfaring fra politiet, er kjent med både arbeidsmetoder, terminologi og rutiner. På en annen side kan det problematiseres at vi kan preges av forutinntatthet, som følge av at vi forsker på egen organisasjon. Vi har begge jobbet for å unngå dette, ved blant annet å tolke hverandres intervjuer og sett over hverandres arbeid. Vi har også støttet oss på en veileder i arbeidet med studien, som har vært med på å kvalitetssikre arbeidet underveis. Setter vi dette sammen med en vedlagt intervjuguide, lydopptak og transkribering av intervju, mener vi i sum at dette styrker vår troverdighet. Vi har ikke benyttet oss av metodetriangulering. Vår studie baserer seg bare på kvalitative intervju og ikke andre kvalitative eller kvantitative metoder. Det som kan stryke troverdigheten er utvalget av informanter og at vi har benyttet informanter som både er ledere og medarbeidere i politiet, en strategisk kvoteutvelging (Johannessen et al., 2021). Det har gjort at vi har fått ulike perspektiver som kan settes opp mot hverandre, noe vi i lys av vår problemstilling mener er en styrke.

## 3. Overførbarhet

En undersøkelses overførbarhet handler om hvorvidt studiens funn og resultater er overførbare til andre sammenhenger enn kun det studien er ment for (Johannessen et al., 2021). I denne studien har vi intervjuet 8 informanter, 4 fra hver målgruppe.

Informantene jobber ved ulike operative avdelinger i Oslo politidistrikt. En slik kvalitativ studie når ikke like mange personer som en eventuell spørreundersøkelse eller en studie med en lengre tidsramme og mulighet for flere kvalitative metoder, herunder observasjon. Vi mener allikevel at utvalget av informanter i flere ulike operative avdelinger i Oslo politidistrikt, både på taktisk og operasjonelt nivå har gitt et objektivt og godt empirisk grunnlag for studien. Johannessen et al. (2021) viser også til at en fyldig beskrivelse av hvilke detaljer som inngår i en kultur eller et fenomen kan være med å styrke en studies overførbarhet. Vi har forsøkt å sette leseren godt inn i politiet og politiets organisering, samt forklart arbeidshverdagen til informantene. Dette håper vi er med å stryke studiens overførbarhet. Kvalitative undersøkelser skal handle om dybde og ikke bredde (Johannessen et al., 2021). Det vi har vært oppmerksomme på er at studien vår har favnet store tema. Vi ønsket å avdekke hvordan en leder på operativt og taktisk nivå påvirket oppdragsløsning i Oslo politidistrikt. Dette har påvirket graden av dybde på oppgaven, men vi mener allikevel at det forskningen avdekker som sentrale funn, er av verdi for Oslo politidistrikt og andre som skal forske mer på politiet i fremtiden. Hvorvidt en leser kommer til å mene at dette er overførbart til politiet som helhet eller andre liknende institusjoner vil ikke være opp til oss å avgjøre, men den enkelte leser.

#### 4. Bekreftbarhet

Bekreftbarhet eller objektivitet vil si at funnene fra forskningen har sitt utspring og resultat fra den utførte forskningen og ikke er et resultat av våre subjektive holdninger. Bekreftbarhet tilsvarer objektivitetskriteriet i kvantitativ forskning (Johannessen et al., 2021). Vi har gjennom hele forskningsprosessen forsøkt å ha en rød tråd i oppgaven. Vi har forsøkt å gi en så detaljert og grundig fremstilling av hvordan vi har innhentet data, analysert og systematisert dette. Vi er ikke erfarne forskere, så vi har erfart at vi, spesielt i arbeidet med dataanalysen, har måttet gå flere runder med hverandre for å sikre at vi har tolket informasjonen som har kommet frem på en objektiv måte. Samtlige dokumenter som vi har benyttet oss av i denne studien, ligger vedlagt oppgaven.

### *3.7 Etiske vurderinger*

I dette avsnittet vil vi presentere våre etiske refleksjoner i forbindelse med studien.

Det vises til 3 typer etiske hensyn som må vies oppmerksomhet i forbindelse med forskning. Dette er informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv og forskernes ansvar for å unngå skade (Nerdrum, 1998).

#### 1. Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi

Et av de etiske spørsmålene vi har tatt stilling til, er forholdet til informantene og deres «rettigheter» som informant. Vi var veldig tydelig på at alle informantene skulle delta frivillig, ha samtykket til deltakelse og at de på et hvert tidspunkt av intervjuene eller prosessen ellers, skulle ha anledning til å trekke seg. Dette ble gjort kjent for informantene skriftlig før intervjuene og ble også påpekt før hvert intervju, for å forsikre oss om at de følte på en trygghet omkring egen rolle og autonomi.

#### 2. Forskernes plikt til å respektere informantenes privatliv

Det var avgjørende for oss å ettertrykkelig oppklare at informantene var anonyme i denne studien. For å sikre informantenes anonymitet benevnes de kun som informant 1-8 i tilfeldig rekkefølge. Det eneste vi viser til for å skille dem er funksjon som leder eller medarbeider. Det som ble delt i intervjuene kan ikke kunne spores tilbake til dem. Det ble også opplyst til informantene at studien var meldt inn til NSD (Sikt) og at vi ville ivareta personvernet, slik som regelverket krever. Det kan oppstå tilfeller der man kan få informasjon fra en informant som handler om en kollega eller kollegaer som man selv kjenner privat eller via jobb. Derfor var det viktig å være tydelig ovenfor informantene om hvordan dataene ble samlet inn, behandlet, lagret og brukt. Dette anser vi ikke som en utfordring for anonymitet i studien.

#### 3. Forskernes ansvar for å unngå skade

Selv om informantene vi har benyttet oss av vil forbli anonyme, har vi allikevel vært nøye med hva som kommer frem i intervjuene og hva som formidles i selve oppgaven.

Informantene kunne komme med opplysninger som gjorde dem identifiserbare for andre kollegaer eller andre som leser oppgaven. Derfor var vi veldig nøye med å presisere, før hvert intervju, at alle henvisninger til virkeligheten må overholde taushetsplikt og ikke kunne gjenkjennes. Dette var særlig viktig å tenke på ettersom all informasjon som kan tilbakeføres til enkeltpersoner er taushetsbelagt (Johannessen et al., 2021). Videre var ikke tematikken for studien av en slik art, at vi mente det kunne oppstå noen form personlig skade på informanten.

Utover dette fortok vi noen andre etiske vurderinger. Flere av informantene som deltok i studien, hadde forskerne en eller annen kjennskap til fra tidligere arbeidsforhold. En fordel med å benytte seg av informanter som man har et forhold til fra tidligere er at det er etablert en grunnleggende tillit fra informantens side fra starten av. Dette kan ha medført at informantene lettere åpnet seg og at vi fikk gode svar på spørsmålene vi stilte. Vi ønsket allikevel ikke at vi hadde et for «nært» forhold til informantene, ettersom vi ønsket å verne om/ skjule vedkommende sin identitet. Vi var derfor nøye med dette da vi fikk en liste av personer som vi kunne kontakte til å delta i studien. Det var vanskelig å finne informanter vi ikke kjente til fra tidligere, men vi tok ikke kontakt med noen som var i vår egen daglige omgangskrets. Vi presiserte ovenfor informantene at vi måtte anses som forskere og ikke kollegaer.

### ***3.8 Refleksjon over egen rolle som forskere***

Vi har begge vært eller er ansatt i politiet. Det er den organisasjonen vi har forsket på og derfor er det særlig viktig at vi er bevisst på vår egen rolle. Vi har begge jobbet i etaten i mange år og på ulike avdelinger. Vi har derfor en forforståelse, det vil si kunnskaper og oppfatninger om virkeligheten, som vi bruker for å tolke det som skjer rundt oss (Johannessen et al. 2021). Dette gjør at vi fra før har et visst inntrykk av temaene som problemsstillingen favner. I den forbindelse var det viktig for oss som å stille med «blanke ark» og være bevisst på å ikke la oss farge av tidligere erfaringer og egne meninger.

Med tanke på vår bakgrunn var det også viktig at vi forsikret oss om at informasjon som informantene kom med var riktig forstått og tolket. Det kan være at vi relaterer oss til noe vi selv har opplevd som kan være likt det informantene beskriver, men som ikke nødvendigvis trenger å være det samme. Ved å stille oppfølgingsspørsmål og gjenta det informanten har beskrevet i intervjuene, følte vi at vi reduserte den muligheten.

Likeledes var det viktig at vi var bevisst på å ikke lede informantene i den ene eller den andre retningen. Vi ønsket å skaffe oss et så reelt bilde som mulig om temaene i problemstillingen. Ved blant annet å stille gode og åpne spørsmål, håper vi at dette var med på å unngå dette. Samtidig måtte vi evne å følge opp interessante retninger som intervjuene tok og spurte videre ut momenter som dukket opp.

En mulig utfordring som vi var bevisst på var at vi intervjuet både ledere og ansatte. Sett opp imot hvilken stilling vi selv har eller har hatt i etaten, ville informantene kunne se på oss med ulike øyne. Ingen av oss hadde lederstillinger på tidspunktet hvor intervjuene fant sted og sånn sett kunne det kanskje være mer utfordrende for en politileder å skulle åpne seg opp, enn det var for ansatte med samme grad og stilling som oss. I den forbindelse var det viktig at vi klarte å gi en god forklaring og beskrivelse om temaet vi forsket på til informantene. Vi måtte evne å «legitimere prosjektet» innledningsvis, da dette har avgjørende betydning for intervjuets informasjonsverdi (Johannessen et al., 2021). Dette gjorde vi ved å informere både skiftelig og muntlig om studien og tematikken, både under rekrutteringen og i forkant av hvert intervju.

#### **4.0 Empiriske funn**

I dette kapitlet presenteres funnene fra datanalysen. Gjennom arbeidet med analysen ble det etablert 5 hovedtemaer. Tabell 2 viser den tematiske inndelingen med tilhørende kort forklaring på funnene i hvert tema. Det følger en kort oppsummering av de viktigste funnene etter hvert tema i kapitlet.

### **Ledelse og lederstil**

*Betydningen av å bli inkludert, skape gode relasjoner og å kunne være dynamisk i utøvelse av ledelse.*

### **Tillitt**

*Tillitt mellom leder og medarbeider var av betydning for oppdragsløsning, utfordringer dersom tillitt ikke er til stede.*

### **Psykologisk trygghet**

*Følelsen av trygghet er viktig for den enkelte medarbeider i arbeidshverdagen. Åpenhet, takhøyde og rom for tilbakemeldinger til hverandre, skaper trygghet i et team. Dette fører til bedre samhandling og prestasjon i oppdragsløsning.*

### **Stress**

*Stress er en stor påvirkningsfaktor i oppdragsløsning. Leders evner til å redusere stress hos medarbeidere har betydning for oppdragsløsning.*

### **Kommunikasjon**

*Evnen til å si mye med bruk av få ord, samt bruke kjente ord og begreper. Felles mentale modeller var nøkkelen til mestre dette. Bruk av det informantene kalte «closed loop» kommunikasjon var et viktig kommunikasjonsverktøy for å skape felles situasjonsforståelse i teamet. Det kom frem at en kombinasjon av verbale og non-verbale kommunikasjonsteknikker var viktig for å nå gjennom med sitt budskap.*

**Tabell 2.** Oversikt over studiens hovedtema med illustrerende forklaring

#### **4.1 Ledelse og lederstil**

Temaet ledelse og lederstil belyser informantenes erfaringer med betydningen av gode relasjoner mellom leder og medarbeider, samt medarbeiderne seg imellom. Videre presenteres lederstil og hvilken effekt medarbeiderne ønsker at leder skal ha.

Alle informantene beskrev hvordan de var som ledere eller hadde ønsket å bli oppfattet som leder. Blant informantene som var ledere var det en rekke ledelsesteorier som ble nevnt i forhold til hvordan de ønsket å fremstå som ledere. Inkluderende lederstil ble nevnt av flere og ble beskrevet som både å tørre å gi ansvar og å sette krav. En leder håpet han ble oppfattet som «*inkluderende og ikke spesielt autoritær*» (Informant 3). Medarbeiderne var enige i ledernes synspunkter. Medarbeiderne var også opptatt av inkludering, noe en av medarbeiderne beskrev som «*dersom det er mulighet, så er det greit å involvere de man har med seg i beslutningsprosessen*» (Informant 6). Videre var alle informantene, både ledere og medarbeidere opptatt av å ha et godt forhold til hverandre og å ha det bra på jobb. En informant reflekterte rundt hvordan gode relasjoner skapes på jobb slik: «*Jeg tror det er viktig at man er genuint interessert seg for andre mennesker, at man bryr seg om og interessert seg for andre mennesker*» (Informant 2). Viktigheten av «å se» menneskene ble fremhevet, samt det å være til stede for å kunne vite hva som rørte seg blant dem.

Informantene var de tydelige på at lederstil var noe som ikke var statisk, men noe som måtte sees i sammenheng med situasjonen de stod ovenfor. Situasjonsbestemt ledelse var et begrep som ble presentert av flere deltakere, hvor det ble beskrevet ulike tilnærminger i ulike situasjoner og ovenfor ulike personer. En informant beskrev at «*Tidvis er jeg nødt til å være autoritær, eksempelvis i oppdrag der ting er tidskritisk*» (Informant 1). I tillegg ble det beskrevet at når en leder kjenner menneskene sine, vet man i større grad hva hver enkelt medarbeider har behov for i ulike situasjoner. Lederen uttalte «*Noen trenger kanskje veldig styring og har lav egen motivasjon, mens andre må man holde litt i tøylene*». (Informant 2)

Videre så er funnene fra medarbeiderne ikke direkte knyttet opp i lederstiler, men hvilken effekt de ønsker at lederen skal ha på medarbeiderne. Informantene uttalte et ønske om en leder som er trygg og skaper trygghet. Andre uttalelser baserte seg på at leder må være til å stole på og vise evne til å være støttende. Flere av lederne viste til lederegenskaper som beslutningsdyktighet, evnen til å prioritere og delegere. De viste også til at det var viktig å ha

evnen til å stole på folk og å gi tillitt. En leder sammenlignet det å være leder med å være kaptein på en skute slik:

*«Kapteinen som setter kursen på skuta, mens alt det andre som skal gjøres på skuta er det mannskapene som utfører på best mulig måte, så den holder seg flytende»*  
(Informant 1).

Medarbeiderne viste til noen av de samme egenskapene. Beslutningsdyktighet, evnen til å delegere, være åpen for innspill var egenskaper som gikk igjen blant dem. Det ble også nevnt evnen til å skape trygghet. En medarbeider uttalte i den forbindelse at *«det skal stråle og ose trygghet av en leder»* (Informant 5).

Oppsummert viser funnene i temaet «ledelse og lederstil» at det er viktig for informantene som er ledere og benytte seg av situasjonsbetenget ledelse, og at de kunne vite i hvilke situasjoner det var nødvendig å fremvise autoritet. Det er beskrevet en enighet mellom informantene som er ledere og de som er medarbeidere om hvilke egenskaper som gjør en god leder. Her ble egenskaper som beslutningsevne, evnen til å delegere og å gi tillitt til medarbeiderne fremhevet. I tillegg ble det å inkludere medarbeidere i beslutninger der det var rom for dette sett på som positivt fra både ledere og medarbeidere.

## **4.2 Tillitt**

Under temaet tillit beskriver informantene, både ledere og medarbeidere, sine erfaringer og betraktninger rundt det å ha tillit til hverandre. I den forbindelse er de også innom betydningen av manglende tillit i relasjonene til hverandre.

Tillitt var et begrep som alle informantene la veldig stor vekt på og dette var ifølge alle informantene helt grunnleggende for god oppdragsløsning og samhandling. Informantene som



var medarbeidere, uttalte at tillitt måtte være til stede for at de kunne utføre jobben sin på en god måte. Det fremstod fra medarbeidernes side at tillitt var med på å frigjøre kapasitet slik at de kunne fokusere på det de skulle gjøre i det konkrete oppdraget, at tillitt fra leder påvirket egen selvtillit og at tillitt fra leder ga handlingsrom for å utvikle seg selv. Noen utdrag av sitater fra medarbeiderne var: «Hvis man ikke får tillitt, så utvikler man ikke seg selv» (Informant 7) og «hvis jeg har tillitt til leder, kan jeg dedikere all min kapasitet til arbeidsoppgaver» (Informant 5). Det kom også frem at manglende tillitt til leder kunne skape redsel hos den enkelte medarbeider. En frykt for at lederen ikke hadde gode intensjoner mot deg ble beskrevet slik:

*«Hvis du har en leder du ikke har tillitt til, så kan du ikke løse oppdraget bra. Fordi du er redd for hva personen vil si, du er usikker, du vet egentlig ikke hva lederen vil»*  
(Informant 8)

For at medarbeiderne skulle ha tillitt til leder var svarene at det var flere ting som var av betydning for hvordan leder skulle oppnå tillitt hos dem. En medarbeider hadde fokus på tidligere kjennskap til leder og at det hadde betydning for tillitten. Vedkommende uttalte at «det går på å ha gode erfaringer med den lederen tidligere. Du vet han er flink og har prestert tidligere. Kall det gjerne historikk og kjennskap til leder» (Informant 5). For andre var god relasjon av betydning og at man ble gitt ansvar og muligheten til å ta ansvar. «Jeg må bli gitt ansvar fra leder og mulighet for å ta ansvar, det gir meg tillitt» (Informant 7). Lederens fremtoning var også av betydning. Lederen måtte være åpen og ærlig, samt dele styrker og svakheter ved seg selv.

Informantene som var ledere hadde selv sine tanker omkring hvordan de fikk tillitt fra sine medarbeidere, og at dette var viktig for hvordan de selv utøvde sin ledelse. Det handlet om å være åpen og inkluderende, ved å vise at medarbeidernes innspill under oppdragsavvikling ble tatt på alvor gjennom å gi tilbakemeldinger. Samtidig var lederne opptatt av at man skulle være ærlig med hverandre omkring den enkelte medarbeiders personlige tilstand og velvære, og at dette var viktig for å opparbeide seg tillit. En informant opplyste:

*«Vær så snill å si ifra dersom du har vært våken hele natta fordi du er småbarnsfar eller har vondt i hodet(...) Bring det til torgs. Jo mer vi vet om hverandre jo bedre er det.» (Informant 3).*

Det var også tydelig at det var enklere for lederne å ha tillit til noen de hadde en relasjon til fra før og som de kjente godt. Det handlet i stor grad om tidligere erfaringer og at disse erfaringene ga leder en trygghet om at hva medarbeideren «*var god for*». Samtidig beskrev lederne i den forbindelse at man kjente på en mindre grad av trygghet når man ikke hadde kunnskap om den enkeltes kompetanse og personlighet.

Lederne var opptatt av at tillitt i utgangspunktet var noe som ble opparbeidet over tid, men at man også måtte gi medarbeidere tillitt selv man ikke kjente dem så godt. En av lederne hadde endret sitt syn på tillit og hva som skulle til for å opparbeide seg den: «*Jeg har nok før tenkt mer at tillitt er noe du må fortjene, men nå har jeg landa på at jeg i utgangspunktet har tillitt*» (Informant 2). Videre beskrev denne informant at dette var et rasjonelt valg man tok. Flere av lederne var enige i denne tilnærmingen til tillit og beskrev dette som å beslutte tillit. Det var dog litt forskjell på hva slags tilnærming lederne hadde til dette begrepet. En av lederne koblet det å beslutte tillit til noen med det at man stolte på selekteringen som var gjort:

*«Når jeg får inn nye mannskaper, noen kjenner jeg ganske godt og noen har jeg aldri møtt før, så beslutter vi en del tillitt til at du har en grunnutrustning, du er selektert og kommet inn her fordi du har bestått et kurs» (Informant 3).*

En annen leder var klar på at tilliten kunne besluttes, men at den samtidig måtte vedlikeholdes og «*man må gjøre seg fortjent til den*» (Informant 4). Det kom allikevel fram at noen av lederne synes dette med å beslutte tillitt kunne være komplisert og ikke alltid like enkelt. «*Jeg er helt ærlig på å si at jeg ikke kan gjøre det [beslutte tillitt] i alle settinger og med alle man får et ansvar for*» (Informant 3). En annen leder skiller på tillitt og forventninger på spørsmål om hvordan man skiller en erfaren medarbeider og nyutdannet medarbeider:

*«Da tenker jeg at jeg i utgangspunktet har tillitt til han [nyutdannet medarbeider], men så er mine forventninger for oppgaveløsning lavere enn det er med en erfaren medarbeider. Dette baserer seg på hvilket kunnskapsnivå jeg forventer at vedkommende er på» (Informant 2).*

Den samme informanten sammenlignet dette med hvordan vedkommende forholdt seg til sine barn på hjemmebane og at *«at jeg forventer ikke det samme av 7 åringen som 9 åringen, men jeg har tillit til dem begge».*

Lederne var opptatt av hvilke konsekvenser det kunne ha dersom medarbeiderne ikke hadde tillitt til dem og deres utøvelse av ledelse. Det var klart at dersom medarbeiderne ikke hadde tillitt til deres utøvelse av ledelse, så ville det ha betydning for både deres egen måte å lede på, samt i hvilken grad man ville lykkes med oppdragsløsningen. Denne mangelen på tillitt kunne føre til en endring av lederstil med negativt fortegn. En leder uttalte at *«hvis de [medarbeiderne] ikke har tillitt til meg, så blir jeg mer kontrollerende igjen og de blir mindre kreative og inneslutta, kontra det å bli kreative og pratende»* (Informant 3). Mangelen på tillitt til en leders beslutninger ble også beskrevet som noe som kunne få betydning for fremdriften og tryggheten i oppdragsløsningen.

Alle informantene var unisont enige i at det å ha tillitt til hverandre var grunnleggende viktig for å kunne fungere godt sammen. Det hersket allikevel tvil om hva tillitt faktisk var og hvordan det utspiller seg i praksis. Flere informanter beskrev at man snakket om tillitt ved avdelingene, men at det ikke ble snakket om hva det faktisk betydde. En medarbeider uttalte at *«det blir stort sett snakket om at tillitt er viktig, så er spørsmålet om man burde snakke mer om hva som skaper tillitt, hvorfor tillitt er viktig»* (Informant 5). En leder støttet dette og sa:

*«Vi skal ha tillitt til hverandre, men hva betyr det? (...) Det snakkes om tillitt, men jeg tror ikke vi helt snakker om hva det betyr da»* (Informant 4)

Oppsummert viser funnene i temaet tillitt at informantene mener tillitt mellom leder og medarbeider er grunnleggende for oppdragsløsning og samhandling, Manglende tillitt mellom leder og medarbeider påvirker medarbeidernes kapasitet, egen selvtillit og følelse av utvikling. Tidligere erfaringer med hverandre, det å bli gitt ansvar og mulighet til å ta ansvar, var elementer som fremmet tillitt. Leder måtte være åpen, ærlig og inkluderende for at medarbeiderne fikk tillitt til dem. Ledere viste til dette å beslutte tillitt som et rasjonelt valg ovenfor nye medarbeidere. Konsekvenser av manglende tillitt fra medarbeidere til ledere, førte til at lederne ble mer detaljorientert og styrende i oppdragsløsning.

### ***4.3 Psykologisk trygghet***

I temaet psykologisk trygghet beskriver informantene hvilken betydning dette har for teamet. De beskriver hvordan viktigheten av å kjenne på trygghet i en gruppe og videre hvilke mekanismer som kan fremme eller hemme graden av psykologisk trygghet.

Flere informanter argumenterte for at sosiale relasjoner skapt gjennom uformell kommunikasjon i hverdagen var relevant for hvordan man kommuniserte med hverandre og fungerte sammen i oppdragsløsning. Dette hadde betydning for grad av tillitt og følelse av trygghet i en gruppe, som igjen kunne være prestasjonsfremmende eller hemmende i oppdragsløsning. Det ble vist til viktigheten av humor og godt humør, og hvordan dette bidro til at man i større grad ble «*sammensveiset som gjeng*» (Informant 1). Disse mekanismene, som foregikk i arbeidshverdagen, ble av flere informanter beskrevet som betydningsfulle når det dro seg til under oppdrag. Som en leder beskrev det:

*«Det å skape trygghet og rammer i fredstid, gjør at man fort fungerer veldig mye bedre sammen i oppdragsløsning, i mer pressede situasjoner(...) Jeg mener avgjort at de som er flinke til å behandle hverandre med respekt, snakke til hverandre og finne rammer i hverdagen fungerer vesentlig bedre sammen når det drar seg til [akutte oppdrag]» (Informant 3).*

En annen leder beskrev dette som å «*bygge opp den relasjonelle kapitalen*» (Informant 4) og viste til at man gjennom god kommunikasjon i hverdagen, kunne skape en aksept for at det ble en skarpere og mer direkte tone i teamet når det oppsto akutte situasjon.

Både ledere og medarbeidere snakket om viktigheten av å kunne gi hverandre tilbakemeldinger. Tilbakemeldinger fremstod som et noe vanskelig tema, og at det var enklest å formidle tilbakemeldinger på overordnet nivå som ikke gjaldt personlige egenskaper. Årsaken til dette var ifølge flere informanter at man ikke turte å gi hverandre tilbakemeldinger som kunne såre eller gjøre vondt for en annen person i teamet eller arbeidsgruppen. En informant som var leder, beskrev at man hadde et stort forbedringspotensial når det kom til det å snakke med hverandre i hverdagen:

*«Vi er veldig redde for å snakke med hverandre om ting som er noe annet enn det overfladiske. Det trenger ikke alltid være ekstrem dybde i det man prater om, men mye mer enn vi gjør til nå. Litt for å bygge den psykologiske tryggheten oss imellom, for der mangler vi masse. Særlig dette med tilbakemeldinger i etterkant av oppdrag og drive med evalueringer av hverandre. Der har vi en lang vei å gå. Vi skraper bare overflaten av hverandre. Jeg savner mye mer av det å gå mer i dybden på hverandre. At man tør å komme dit da»* (Informant 4).

En annen informant som var medarbeider støttet dette og beskrev at «*alle sier at det veldig høy takhøyde*» (Informant 7), men at dette kun gjaldt på visse ting. Samtidig påpekte vedkommende at det var noe man jobbet med på avsnittet, og at det spesielt handlet om dette med å gi hverandre tilbakemeldinger. Samme informant var opptatt av at de vanskeligste tilbakemeldingene man måtte gi var de som gikk på enkeltpersoner og på hverandres personlighet:

*«Det vanskeligste er det som går på deg som person da. Det kan jo være i forhold til hvordan du fremstår. Uten at du har en intensjon om å fremstå som sur, så kan man på en måte være naturlig litt inneslutta person da. Og hvis man begynner å si at man*

*toucher og pirke bort i det eller andre personlige egenskaper, så er det det definitivt det vanskeligste» (Informant 7).*

Flere av informantene som var ledere snakket om viktigheten av å etablere trygge rammer for å kommunisere i innad i teamet. Arbeidet med å bryte ned barrierer og tørre å fremstå sårbar, også som leder, var veldig viktig for å kunne skape trygge omgivelser i teamet de var leder for. Det ble beskrevet som positivt dersom man klarte å skape arenaer hvor folk ble så trygge at de kunne fortelle hvordan man hadde det. En leder viste til viktigheten av at man kunne skape et miljø hvor de ansatte ble «varme i trøya» og turte å si ifra. Videre sa den samme lederen at det da var viktig hvordan man forholdt seg til ansatte som faktisk kom med tilbakemeldinger til leder:

*«Da begynner jeg med å si «tusen takk for at dere er såpass ærlige at dere deler med oss andre» og «så forstår jeg da deg riktig, hvis jeg gjør mer sånn eller litt mindre sånn, så kan du få det bedre» (Informant 3).*

En annen informant, som også var leder, mente at disse barrierene var en forsvarsmekanisme som politifolk har en tendens til å ha. Med dette mente lederen «at vi må ufarliggjøre, det er ikke farlig å være sårbar» (Informant 4). Denne ufarliggjøringen kunne igjen føre til andre kjente seg igjen, noe som kunne gi en positiv effekt.

Oppsummert viser funnene at informantene uttrykker at det å kjenne på en trygghet i teamet du jobber sammen med, er av betydning for hvor godt man jobber sammen. Det å være åpen og ærlig med hverandre og gi hverandre tilbakemeldinger, som også berører personlige aspekter, var av betydningen for å skape denne tryggheten til hverandre. Leder må kunne vise til sårbarhet og uttrykke takknemlighet for at medarbeidere deler. Leder må skape rammene for at slik kommunikasjon skal finne sted og skape grobunn for de gode relasjonene.

#### **4.4 Stress**

Temaet stress belyser informantenes syn på hva som skjer når man blir stresset og hvilke tiltak man kunne gjøre for å motvirke stress. Både ledere og medarbeidere uttalte at stress var forbundet med å håndtere akutte og tidskritiske oppdrag.

Flere av informantene, både ledere og medarbeidere forbandt stress med at det gikk utover den mentale kapasiteten til å løse et oppdrag. En leder beskrev det som «*når beina løper fra hodet*» (Informant 2). En medarbeider beskrev at «*stress spiser kapasitet, mens ro gir mer kapasitet*» (Informant 5). For å håndtere dette viste flere informanter til teknikker de hadde lært seg for å håndtere eget stress. Spesielt pusteteknikker blir nevnt fra både ledere og medarbeidere som et effektivt tiltak mot eget stress. En medarbeider uttalte «*Eget stress, ofte i selve akuttfasen, takler jeg ved å jobbe, men så er det å bruke pusten, ta seg de sekundene man trenger og få oversikt*» (Informant 7). Videre kommer det frem at det å ha fokus på arbeidsoppgaven man er satt til å gjøre kan være et effektivt tiltak mot stress. Dette støttet av flere utsagn fra både ledere og medarbeidere. En medarbeider uttalte: «*Du må gjøre noe med det, det kan være så enkelt som å puste og tenke arbeidsoppgaver*» (Informant 5).

Det kom frem at de involverte i oppdragsløsning også påvirker hverandre i stor grad og at man kan treffe tiltak for å redusere andres stress, så vel som sitt eget. Flere av informantene viste til at det å snakke rolig, ikke rope, ha et rolig kroppsspråk og snakke med kjente begreper var suksesskriterier for å holde andres stress nede. Spesielt informantene som jobbet som ledere var opptatt av dette. «*Jeg prøver å være rolig, snakke rolig, være konkret, se på folk, se folk i øya, smile og gi dem litt annerkjennelse*» (Informant 2). At dette har en hensikt, ble støttet opp under fra medarbeiderne og en uttalte at «*en leder som fremstår rolig, sprer også ro i gruppa*». (Informant 5). En annen medarbeider sa at «*hvis du ser at folk er gått i rød sone og prøv å hanke dem tilbake til oransje. Stopp i 10 sekunder, se hverandre i øya og smil*» (Informant 7). En leder kom med følgende eksempel på stressreduksjon ovenfor andre:

*«Et oppdrag hvor ei som var ganske fersk, hun skulle lese ut en melding om en mann med kniv. Så så jeg at hun var stressa og var høyt oppe. I det hun begynte å lese ut til patruljene ute. Men da brukte jeg kommunikasjon: «hei» fikk oppmerksomheten hennes og «ta det rolig, ta det pent». Jeg så hun var høyt oppe, med en gang man*

*gjorde det, funka det. Hun fikk senka skuldrene, tatt seg tre pust og så begynte hun på nytt igjen, for å ikke «hause» opp Oslo PD med noe som ikke var så alvorlig. Og det påvirker jo veldig oppdragsløsningen, kontra at hun skriker at «nå er det en mann med kniv i Brugata». Kontra å ta det ned og nivå sette det på riktig nivå da» (Informant 4).*

Det kom frem at det ikke bare var medarbeiderens stress som kunne påvirke oppdragsløsningen, men også ledes evne til å beholde roen var viktig for flere aspekter ved oppdragsløsningen. Det gikk utover ledes evne til å utføre sin rolle på en god måte og det fikk konsekvenser for informasjonsdelingen internt i teamet. En medarbeider viste til følgende eksempel:

*«Det som gjorde at vi ikke tok oss tid til denne lille 40 sekunders samlingen før vi gikk inn i leiligheten, var at ledes stressnivå var så høyt. Han var stresset på grunn av den skadde personen. Man tok seg ikke tid til denne praten som kunne gitt en felles situasjonsforståelse. Det er ikke noe tvil om jeg burde ha gitt den informasjonen jeg hadde, men for meg var det så klart at den skadde personen ikke var i leiligheten, at jeg tenkte det var unødvendig. Lederen burde ha tatt seg tid til å se mannskapene i øya og spurt om alle var klar over hva de stod ovenfor». (Informant 5)*

Oppsummert viser funnene at stress er noe som stjeler kapasitet fra både ledere og medarbeidere. Det å kunne ha enkle og konkrete tiltak for å håndtere eget stress er viktig. Stress smitter i et team og betydningen av å kunne beholde roen, snakke rolig, ta seg tid til å se på hverandre og puste, var viktig tiltak leder kunne treffe for å redusere eget og andres stress.

#### **4.5 Kommunikasjon**

Kommunikasjon og ledelse var tett knyttet sammen i dataanalysen. Ledelse foregikk ikke uten kommunikasjon og det var derfor en utfordring å skille disse temaene fra hverandre. Funnene



viser at kommunikasjon er helt sentralt i oppdragsløsning og det er mange faktorer som er av betydning.

Både ledere og medarbeidere hadde mange tanker om hvilke egenskaper lederen måtte besitte for å kunne utøve det de anså som god kommunikasjon. Noen av lederne var heller ikke så tydelige på bestemte egenskaper de trengte for å kunne kommunisere med medarbeiderne. En leder så på seg selv som en «*fan av praktikerer*», i dette la vedkommende at man ved hjelp av visualisering, det være seg ved å forklare, beskrive, tegne eller vise visuelt var en god form for kommunikasjon. En annen leder mente at det å ha evnen til å monitorere var en god form for kommunikasjon. Lederen sa at:

*«Man må evne å se hva de rundt seg driver med, samtidig som man skal gjøre sitt eget(...) Man må kunne lytte og formidle, ikke minst gi folk rom til å formidle egne ting(...)»* (Informant 3).

En tredje leder beskrev viktigheten av å ha selvinnsikt. I dette la vedkommende at man måtte være bevisst på hvordan kommunikasjonen påvirket andre og at man måtte være bevisst på hva slags atferd man fikk ved ens egen måte å kommunisere på. Medarbeiderne var i stor grad samstemt om at evnen til å prioritere var viktig, samt at lederen kunne forklare et budskap tydelig og med enkle ord. En medarbeider uttalte:

*«Evne til å prioritere riktig. Være trygg i rollen sin, for å tørre å komme med klare, tydelige og enkle beskjeder. Man må stole på seg selv. Man må kanskje også ha en viss grad av autoritet(...) Jeg sier ikke at man skal stå å rope eller noe, men man må tørre å ta plass(...) Tørre å ta beslutninger, det er en viktig egenskap jeg ser hos en leder, at man er villig til å ta en beslutning».* (Informant 5)

De andre medarbeiderne var enig i at evnen til å prioritere riktig var viktig. Det var også viktig at en leder kunne fremstå som «rolig, men tydelig» (Informant 8). Samtidig var det viktig at ledere kunne involvere medarbeiderne. En medarbeider uttalte at «*det er jo å være ydmyk og åpen for innspill*» (Informant 7).

Flere av informantene påpekte viktigheten av å kunne gi mest mulig informasjon med bruk av færrest mulig ord. Dette var spesielt i tidskritiske situasjoner hvor de hadde dårlig tid til å løse oppdraget. En av informant som var leder sa i den forbindelse:

*«Korte ned setningene og være effektiv i måten man gir ordre på(...) For når det er stille i rommet [operasjonssentralen] når det er krise, så er det et godt tegn, da fungerer dynamikken i teamet»* (Informant 4).

En informant som var leder, beskrev det med å få folk *«med seg på laget»* under ordregivning som et eget fag. Et av nøkkelpunktene var å bruke ord og begreper som mannskaper kjente igjen og som alle forstod betydningen av. Dette ble eksemplifisert av en leder som viste til hvordan man brukte ord som *«patruljevis fremrykning»* eller *«hovedregel»* [metode i polititaktikk] som en del av planen i et oppdrag. Slike begrep var noe leder visste at manskapene kjente til og kunne relatere seg til. En annen leder støttet dette og viste til begrepet *«fempunksordre»* [ordremal i politiet] som et hjelpemiddel for å *«rydde i folks hoder»* under oppdragsavvikling. Samtidig kunne kommunikasjonen også variere ut ifra hvilken setting man sto i og hvor tidskritisk oppdraget var. En leder kom i den forbindelse med følgende utsagn:

*«Jeg kan være ganske direkte i enkelte settinger i måten jeg kommuniserer på, litt fordi jeg ønsker å være tydelig og ønsker at budskapet blir forstått med en gang og det ikke blir misforståelser»* (Informant 1).

Vedkommende påpekte dog at han også var mer *«lun og rund i kantene»* i andre settinger.

Både ledere og medarbeidere reflekterte omkring hvordan man best kunne forsikre hverandre om et budskap var forstått og om meningsinnholdet var det samme som det avsender hadde ment. Lederne og medarbeidere var tydelig på at de aktivt brukte det de kalte "closed loop-kommunikasjon" for å forsikre seg om at et budskap var forstått eller for å få en bekreftelse på sitt eget budskap. En leder brukte begrepet *«kvittere tilbake»* for å beskrive det samme, at medarbeideren gjentok meningsinnholdet i hva lederen hadde sagt. Det ble beskrevet at dette

ikke var en metode som ble brukt for seg selv, men ble kombinert med både verbale, non-verbale og fysiske handlinger. Det handlet både om å få blikkontakt med den enkelte medarbeider, se på menneskene mens lederen snakket, men også fysisk ta på den personen du snakket til. En leder uttalte blant annet:

*«Det går litt på å se den enkelte (...) Få øyekontakt, et lite nikk og spørre om de har forstått det hver enkelt [budskapet](...) Hvis jeg er usikker på om han [medarbeider] har fått det med seg, så kan jeg gå bort til han og ta han på armen, si pust med magen, oppgaven din nå, ikke sant. Så får jeg den [budskapet] tilbake» (Informant 2).*

Flere informanter påpekte utfordringer knyttet til dette med å lese tilbake, spesielt i akutte situasjoner hvor tid var en viktig faktor. Det kunne bli veldig omstendelig og ta for mye tid hvis alle skulle lese tilbake og gjenta alt som ble sagt. Et eksempel på dette var en medarbeider som uttalte: *«Du kan ikke gjenta alt tilbake, fordi det tar for mye tid» (Informant 4).* På en annen side var det slik at det ikke alltid var behov for muntlig kommunikasjon mellom leder og medarbeider for å forsikre seg om at det budskap var forstått. Dette kunne også foregå non-verbalt: *«Ofte er det non-verbalt, et nikk eller bare ett ord [formidling av budskapet]» (Informant 4).*

Flere informanter viste til at jevnligesituasjonsoppdateringer var avgjørende for å hele tiden beholde den riktige situasjonsforståelsen. En informant forklarte at jo tidligere den «riktige situasjonsforståelsen» oppstod, jo bedre var det for inngangsverdiene til å starte med oppdragsløsningen: *«Jo lengre tid hvor vi har ulik forståelse, jo større sjanse er det for at oppdraget blir løst på en dårlig måte» (Informant 7).* En medarbeider la til at det var viktig å ta seg tid til å snakke om oppdraget, selv i akutte situasjoner. Vedkommende uttalte *«Man må ta seg tid til å samle aksjonsgjengen som skal løse oppdraget og prate kjapt om oppdraget, hva vi står ovenfor og hva som er målet» (Informant 5).* Det fremstod også av betydning at situasjonsforståelse må formidles av de som sitter på informasjonen og at de som mottar denne informasjonen også må bekrefte sin oppfattelse av den. *«Vi må tørre å mene noe om hva som faktisk skjer, og de som tar imot informasjonen må tørre å lese tilbake hva de tror vi mener» (Informant 4).*

Non-verbal kommunikasjon var gjennomgående av betydning for kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere. Det kom frem at flere av informantene var opptatt av egen non-verbal kommunikasjon og hvordan den påvirket kollegaer. Flere av lederne var tydelige på at non-verbal kommunikasjon var vanskelig å skjule og at man stadig vekk ble «*avslørt på det non-verbale*» (Informant 3). Dette gjorde at man måtte være veldig påpasselig med sin egen fremtoning og hvordan man fremsto ovenfor andre. En leder mente selv at hun hadde «*et sånt relaxing bitch face*» og at hun hadde en tendens til å fremstå «*strengere enn jeg egentlig er*» (Informant 2). Et virkemiddel mot dette mente lederen var å være bevisst og ta enkle grep som å «*se folk i øya, smile, nikke og si hei*». Det å vise at man hadde omsorg for medarbeiderne var også en viktig måte å vise god non-verbal kommunikasjon. En leder forklarte at «*det å vise at man bryr seg og prøver å sette seg inn i andres situasjon*» (Informant 3) var viktig for en genuin fremtoning. Non-verbal kommunikasjon var også et viktig virkemiddel for å vise medarbeidere at man var til stede i oppdrag. En leder var i den forbindelse bevisst på å ha et tydelig kroppsspråk. Denne lederen var også opptatt av viktigheten av at det ikke skulle være så stor forskjell på det non-verbale kroppsspråket nå det var høyt stressnivå og i arbeidshverdagen for øvrig. Han uttalte i den forbindelse at «*jeg vil prate minst mulig når det er tidskritisk*» (Informant 4).

Medarbeiderne viste også ulike grader av refleksjon og hva de la vekt på omkring egen verbal og non-verbal kommunikasjon. En av medarbeiderne uttalte at vedkommende selv hadde fått tilbakemelding på at han tidligere hadde hatt et «*døvt non-verbalt kroppsspråk*». Dette hadde gått på at han, med sitt kroppsspråk, viste at han kjedet seg, virket uinteressert eller var uenig. Denne tilbakemeldingen gjorde at medarbeideren hadde gjort noe med dette, ved å endre atferden til å bli mer positivt rettet. Han sa i den forbindelse at «*det gjør jeg ved å se på den personen jeg snakker med, bekrefter ved å nikke og smile, gi positiv feedback non-verbalt*» (Informant 5). Videre nevnte også vedkommende at han satte pris på lignende atferd hos andre når han selv var instruktør i treningssettinger. De andre informantene som var medarbeidere, var enige med informant 5 i synet på non-verbal kommunikasjon og viktigheten av å ha en positiv utstråling i form av ansiktsuttrykk. Det ble i tillegg lagt vekt på at hvordan man sto ovenfor andre personer var av betydning:

*«Står du med hendene i kors, så byr du ikke opp til dialog, men med henda i lomma eller langs siden så er du litt mer mottakelig og viser det med kroppsspråket»*

(Informant 7).

En annet funn er at non-verbal kommunikasjon har stor betydning for å etablere tillitt til hverandre i oppdragsløsning. Kroppsspråk, kroppsholdning og mimikk var også viktige faktorer for hvordan tillitt ledere og medarbeidere etablerte mellom seg i oppdragsløsning. En informant som var leder beskrev at medarbeidere som, gjennom kroppsspråk og holdning, fremsto som usikre kunne gjøre at man som leder ble usikker selv. Samtidig påpekte lederen at man kunne få den samme usikkerheten av medarbeidere som hadde for høy selvtillit. En annen leder viste også til betydning av hvordan medarbeidere fremsto og grunnlaget for tillit, men med et mer positivt fortegn. Lederen sa *«Noen har bare en sånn fremtreden som du tenker bare, okay jeg følger deg på en måte(...) Det er noe med måten de er på»* (Informant 2). Tillit kunne også relateres opp imot ansiktsuttrykk og mimikk. En leder forklarte at det var tillitsvekkende når medarbeidere hadde positive uttrykk i ansiktet, i motsetning til de som fremsto uttrykksløse med stenansikt. Det var ikke bare mellom ledere og medarbeidere den non-verbale kommunikasjonen hadde betydning for tilliten. En informant som var medarbeider, uttalte:

*«Det gjør meg skeptisk hvis vedkommende [medarbeider] har en kjip non-verbal kommunikasjon i hverdagen og tar dette med seg inn i oppdrag. Da vet jeg ikke om vedkommende er påskrudd eller har lyst til å delta i dette oppdraget. Den personen må overbevise meg kjapt, for jeg skal vite at han er «fit for fight»»* (Informant 5).

Det kom også frem hvordan lederen kommuniserer med sitt non verbale kroppsspråk har betydning for oppdragsløsningen. En leder ble lagt spesielt merke til og dette kan illustreres gjennom følgende eksempel fra en medarbeider:

*«Det er ett oppdrag som jeg kommer på nå. Hvor en leder har kommet litt sent inn i oppdraget og uten å kommunisere med meg om hva som har blitt gjort, hvilke tanker er tenkt. At det bare kommer en litt sånn, ja, strakrygget inn, litt sånn hoven holdning i*

*kroppsspråk. Og litt sånn bare kommer og sier hvordan han vil ha det(...) Det la liksom ikke noe godt grunnlag for god oppdragsløsning eller godt samarbeid da, for å løse oppdraget. Og det egentlig bare forplantet seg videre, fokuset ble på kommunikasjonen, holdningen og kroppsspråket der. Fremfor faktisk oppdragsløsningen. Selv om man prøver å være profesjonell selvfølgelig, til hvert oppdrag man får(...) (Informant 7).*

Oppsummert viser funnene at kommunikasjon spiller en viktig rolle både under oppdragsavviklingen og i arbeidshverdagen generelt. En leders formidlingsevne under oppdragsløsning fremstod var veldig viktig for å skape samhandling og felles forståelse for hva man skulle gjøre. Leders evne til å bruke korte setninger og kunne si mye med få ord, var viktig i tidskritiske situasjoner. Bruk av ord og begreper som var kjente for mannskapene var en nøkkel for å mestre dette. Budskapet kunne forsterkes ved å bruke tale i kombinasjon med både det å fysisk ta på medarbeidere, se dem i øynene og visualisere. Medarbeiderne påvirkes av den non-verbale kommunikasjonen som en leder viser i oppdragssettinger og dette kan få konsekvenser for hvordan oppdrag løses. Under oppdragsløsning er sirkelkommunikasjon viktig for å oppnå felles situasjonsforståelse, men dette kan fremstå som for omstendelig dersom teamet står i en tidskritisk situasjon.

## 5.0 Analyse

Vi vil i dette kapitlet se teorien og empirien i en sammenheng og analysere dette i lys av våre forskningsspørsmål. Analysen danner grunnlaget for å svare ut vår problemsstilling i neste kapittel.

### ***5.1 Hvordan ser politiledere på sin egen utøvelse av ledelse, og hvordan samsvarer dette med hvordan medarbeidere ønsker å bli ledet på oppdrag?***

Innen utviklende lederstil vil ledere stimulere medarbeidere til å bli mer innovative og kreative, gjerne gjennom å involvere disse i spørsmål rundt hvordan arbeidsoppgaver løses (Larsson et al., 2017). Ledere hadde et stort ønske om å ha det de kalte en inkluderende lederstil, som innebærer at man gir ansvar og inkluderer medarbeidere i prosessen rundt oppdragsavviklingen. Dette var noe medarbeiderne støttet og anså som et svært viktig punkt.

Flere informanter mente at inkluderende lederstil handlet om at leder var åpen for innspill og løsninger, noe som er i tråd med hva som beskriver «inspirasjon og motivasjon» under utviklende lederstil (Larsson et al., 2017). Dette førte til at medarbeiderne ble mer engasjerte, samtidig som det ble frigjort kapasitet hos den enkelte og kreativiteten økte innad i teamet.

Samtidig var det viktig for lederne at det var forskjell på hvordan de ledet ut ifra situasjonen man stod i. Flere ledere viste til at når situasjonen tilsa det, måtte man endre sin måte å lede på. De beskrev dette som situasjonsbestemt ledelse. Et av kjennetegnene på konvensjonell lederstil er at man viser en kontrollerende atferd ved at man som leder avventer, for så å bryte inn i situasjonen dersom det ikke går i ønsket retning (Larsson et al., 2017). Lederne syntes å være relativt samstemte i ønsket om å ta en tilbaketrukken observatørrolle, men at man måtte bryte inn i oppdragsutførelsen ved behov. Larsson et al. (2017) viser til i sin lederskapsmodell at de ulike lederstilene er dynamiske, ergo så kan både konvensjonell og utviklende lederstil benyttes. Ledere vil variere hvor de er i modellen, men det måles på hvor i skalaen du befinner deg mest over tid (Larsson et al., 2017). Dette sees også i sammenheng med ansvaret som ligger hos en teamleder i å sette retning og sørge for at man tilpasser seg eventuelle endringer som skjer under oppdraget (Salas et al., 2005). For å oppfatte disse endringene må leder ha evne til å monitorere teamet under oppdragsutførelsen (Salas et al., 2005). Det er dog verdt å merke seg at ingen av medarbeiderne i utgangspunktet anså det som viktig at en leder hadde kontrollerende atferd når det kom til oppdragsutførelsen. Fraværet av et ønske om en konvensjonell lederstil fra medarbeidere, kan etter vårt syn tolkes på flere måter. Det kan være at det er mangel på en gjensidig tillit, som gjør at medarbeidere har dårlige erfaringer med ledere som viser støtteatferd ved å bryte inn i oppdragsløsning og at dette blir tolket som noe negativt (Salas et al., 2005). Alternativt kan det tenkes at teamprosessene fungerer så godt i teamene som informantene er en del av, som gjør at involvering fra leder fremstår som unødvendig.

Det som derimot ble påpekt av flere av informantene, var at en leder som ble for detaljorientert og styrende kunne hindre fremdrift og kreativitet i oppdragsløsningen. Dette vil være uheldig, da en av de viktigste faktorene for utviklende lederstil er at en leder, ved sin måte å lede på, skaper kreativitet hos medarbeiderne heller enn å hindre det (Larsson et al., 2017). Dette kan også sees i sammenheng med at medarbeidere som anser denne detaljorienteringen som kontrollerende atferd, vil unnlate å ta egne valg i frykt for å gjøre feil (Larsson et al., 2017). Samtidig er det viktig å skille mellom en detaljorientert leder, og en

leder som monitorerer og gir teamet støtte som nevnt over. Ved å ha gjensidig tillit i teamet, vil detaljstyringen i større grad betraktes og tolkes på den måten den er ment som: å støtte teamet i oppdragsutførelsen heller enn at det anses som kontrollerende atferd (Salas et al., 2005). En utfordring rundt nettopp dette kan være at flere av lederne ga uttrykk for at dersom det i utgangspunktet var manglende tillit, så ble de mer detaljorienterte i sin utøvelse av ledelsen. Dette vil kunne føre til en negativ spiral, hvor leder utøver mer detaljorientert ledelse som følge av manglende tillit, og teammedlemmene oppfatter denne atferden som at tilliten ikke er til stede. Dette vil være et dårlig utgangspunkt for godt teamarbeid og således prege oppdragsutførelsen i negativ retning.

Det var tydelig å se at lederne hadde et grunnleggende ønske om å ha en tilbaketrukket rolle, hvor mannskapene får en mer aktiv og inkluderende rolle. Samtidig følte lederne et stort ansvar knyttet til selve oppdragsutførelsen, som gjør at det kan være vanskelig å slippe taket helt. Dette kan sees på som positivt, da evnen til å bryte inn ved behov, vil hindre “la-gå-ledelse”, som blant annet kjennetegnes ved at leder opptrer fravikende eller unnlater å ta stilling til problemsstillinger (Larsson et al., 2017; Bass & Riggio, 2006). Dette forutsetter derimot at ledere, når de bryter inn, ikke gjør dette på en måte som beskrives som en av de destruktive aktive formene for ledelse, og at vedkommende er bevisst på måten han eller hun fremstår (Larsson et al., 2017).

Et annet funn er at lederstil og lederegenskaper er tett knyttet sammen (Larsson et al., 2017). Informantene viste til hvordan de ledet og hvordan de ønsket å bli ledet, men de snakket også om hvordan leder måtte opptre i form av egenskaper. Det kan sees i sammenheng med hva en informant opplyste rundt hvilke konsekvenser som oppstod da leder ikke kunne håndtere sitt eget stressnivå (Driskell et al., 1999). Larsson et al. (2017) viser til i sin lederskapsmodell at leder må evne å beholde roen, i både atferd og kommunikasjon. Flere informanter opplyste at leders evne til å gjøre dette, smittet over på resten av teamet i stressende situasjoner og ga de mer kapasitet til å fokusere på oppdraget. Videre så viste informantene til at leder måtte skape trygghet og gode relasjoner, som viktige egenskaper (Larsson et al., 2017; Edmondson, 2004). Det vil være vanskelig å skape dette, uten sosiale kompetanse i møte med andre mennesker, noe også Larsson lederskapsmodell viser til (Larsson et al., 2017).



## ***5.2 Hvordan bør en leder kommuniserer under oppdragsløsning på taktisk og operasjonelt nivå?***

Bruk av felles mentale modeller, i form av å bruke kjente ord og begreper som andre kjenner til var sentralt for å oppnå felles situasjonsforståelse (Salas et al., 2005). Lederne var klar på at de i oppdragssituasjoner hadde behov for å kunne si mye med bruk av få ord. Gjerne fordi oppdragene er av en kritisk karakter, hvor tid er en viktig faktor. I denne sammenheng kan vi si at tilstedeværelsen av felles mentale modeller mellom ledere og medarbeidere og hele teamet, er sentralt for å lykkes med nettopp dette. Dette ble eksemplifisert gjennom at lederne brukte kjente ord og uttrykk i ordregivings situasjoner, for raskest mulig å få sine medarbeidere til å forstå hva som skjedde og hva de skulle gjøre for å løse situasjonen. Berlo (1960) viser til i sin kommunikasjonsmodell at mottaker og avsender må ha de samme kommunikasjonsferdighetene for at koding og dekoding skal oppfattes på samme måte. Dette kan sies å forsterke viktigheten av at felles mentale modeller allerede finnes før oppdraget starter. For at effektiv kommunikasjon skal finne sted, er det svært viktig at teammedlemmene innehar felles mentale modeller, slik at budskapet ikke misforstås (Salas et al., 2005).

Flere av lederne viste til muligheten til å forsterke sitt budskap gjennom bruk av elementer som enten å visualisere, få blikkontakt med den enkelte eller å fysisk ta på medarbeidere. Det fremstod som om dette var tiltak som ytterligere skulle forsterke budskapsformidlingen og at dette ga mottakeren en enda bedre forståelse av budskapet som de ønsket formidlet. Berlo (1960) viser til i sin modell at kommunikasjon kan foregår gjennom flere kanaler, blant annet menneskets 5 sanser. Bruk av blikkontakt fremstod sentralt for både medarbeidere og ledere, det å kommunisere tale samtidig som leder fikk blikkontakt med medarbeiderne, ga lederne en visshet om at mottaker lyttet og hørte etter hva som ble sagt. Dette støttes i så måte også av Brønn og Arnulf (2014) som viser til at en leder bør ha oppmerksomhet rettet mot publikum. Hvis det i tillegg visualiseres eller brukes fysisk kontakt, så vil dette gjøre det enklere for mottaker å dekode og forstå det som blir sagt (Berlo, 1960).

Både medarbeidere og ledere viste til at bruken av «sirkelkommunikasjon» var en av nøklene til suksess og dette støttes av Salas et al. (2005). Bruk av sirkelkommunikasjon ble pekt på som et essensielt virkemiddel i det å få en felles situasjonsforståelse. Samtidig ble det også pekt på at bruk av denne type kommunikasjon i akutte oppdrag, kunne bli for omstendelig i situasjoner hvor tid var en faktor. Dette er et paradoks, da det kan tenkes at behovet for både lik situasjonsforståelse og få en bekreftelse på at en arbeidsoppgave er forstått, synes aller

viktigst og elementært da det er kritisk og tiden er knapp. Flere av informantene påpekte dog at det noen ganger holdt med et nikk eller annen non-verbal atferd fra teammedlemmet for å forstå at budskapet var forstått, noe som også påpekes av Mandal (2014). Det blir da helt essensielt at signalene tolkes på riktig måte og ikke misforstås (Aase & Vetland, 2021). Dette tyder på at Berlo (1960) sin illustrasjon av kommunikasjon som en enveisprosess ikke er helt nøyaktig, da det er behov for toveiskommunikasjon for å bekrefte en felles situasjonsforståelse (Sellnow & Seeger, 2013).

Det kom tydelig frem fra både ledere og medarbeidere at den non-verbale kommunikasjonen spilte en stor rolle både for relasjonen generelt, men også for oppdragsavviklingen. Selv om spørsmålene som ble stilt var åpne for tolkning om kommunikasjon og hva informantene mente var viktig, så var det en klar overvekt av svar som knyttet seg til den non-verbale kommunikasjonen. Remland (1981) viser til at dersom den non-verbale og verbale kommunikasjonen ikke samsvarer, så vil man støtte seg på den non-verbale og tolkninger av denne, det være seg alt fra hvordan man står til ansiktsuttrykk. En leder poengterte også hvor lett det var å bli «avslørt» på den non-verbale og at dette var noe vedkommende var veldig bevisst på. En annen leder beskrev noe av det samme, og viste til at det til tider var utfordrende å «matche» den non-verbale og den verbale.

Lederne ga et klart inntrykk av å ha stort fokus på sitt non-verbale kroppsspråk, noe som er viktig, gitt at man som leder står i et skjevt maktforhold til den ansatte (Aase & Vetland 2021). Videre var lederne klar over konkrete måter de uttrykte seg non-verbalt på ovenfor medarbeiderne, for å skape trygghet og tillit. Dette ble illustrert av en leder som i et konkret tilfelle roet ned en stresset medarbeider ved få vedkommende sin oppmerksomhet, for så å snakke med en rolig tone, noe som beroliget medarbeideren før en utlesning av et kritisk oppdrag. Opptrenden til lederen i denne sammenheng kan sees i lys av at en leder bør ha en avslappet holdning og en vennlig og oppmuntrende stil, men samtidig utviser selvtillit (Brønn & Arnulf, 2014). En annen leder viste også til det å aktivt monitorere og utvise støtteatferd til medarbeiderne (Salas et al., 2005), som et viktig ledd i den non-verbale kommunikasjonen.

I oppdragssituasjoner var ledere opptatt av å benytte seg av ord og uttrykk som er kjent for resten av teamet. Dette forutsetter at teamet har etablert felles mentale modeller slik at budskapet blir tolket etter intensjonen (Salas et al., 2005). Både ledere og medarbeidere var svært opptatt av non-verbal kommunikasjon og effekten dette hadde på hverandre. Leder bør

således være bevisst på dette, da de non-verbale signalene trumfer det verbale, dersom det oppstår tvil (Remland 1981). Alternativt kan også kroppskontakt og visualisering benyttes for å gjøre det enklere for mottaker å forstå budskapet (Berlo, 1960). Sirkelkommunikasjon fremsto som nøkkelen til suksess ved tidskritiske situasjoner og bør benyttes (Salas et al. 2005).

### ***5.3 Hvordan kan ledere bruke kunnskap om teamarbeid til å motvirke stress?***

At stress står i fare for å påvirke oppdragsløsning ble bekreftet av de fleste av informantene. Det ble beskrevet at stress gikk utover den enkeltes mentale kapasitet noe også forskningen til Driskell et al. (1999) viser. I den sammenheng pekte informantene på konkrete handlinger som man kunne sette i verk for å motvirke stress i teamet. En av lederne forklarte at et tiltak var å fordele arbeidsoppgaver for å holde sitt eget stressnivå nede (Driskell et al., 1999). En annen informant viste til viktigheten av å ha fokus på konkrete arbeidsoppgaver når man merket at stresset bygde seg opp. Dette sees i sammenheng med Driskell et al. (1999) som beskriver at man har en tendens til å fokusere på primæroppgavene i stressede situasjoner. Når dette stresset oppstår og et teammedlem begynner å fokusere på spesifikke arbeidsoppgaver, vil det oppstå et behov for at andre teammedlemmer tar over oppgavene som ikke blir tatt. Det fordrer da at de andre aktivt benytter seg av komponentene i «big 5» for å utbedre situasjonen. Ved å monitorere, får man med seg at det skjer endringer. Deretter tilpasser teamet seg endringene ved å utvise støtteatferd i form av å ta arbeidsoppgavene som er overflødige (Salas et al., 2005). I denne sammenhengen vil en teamleders rolle være avgjørende, særlig dersom teamet ikke på egenhånd er i stand til å tilpasse seg endringene som skjer.

En leder beskrev i tillegg at stillhet i rommet (operasjonssentralen) under kriser var et godt tegn, og at dette var et tegn på at dynamikken fungerte. Team som har gode felles mentale modeller, har mindre behov for å kommunisere, det vil derfor være naturlig at denne stillheten oppstår (Espevik, 2019). Det kan dog også sees i sammenheng med at man i stressede situasjoner kommuniserer mindre, og at dette går ut over koordineringen i teamet (Driskell et al., 1999; Zimmer et al. 2021). Hvorvidt det er slik at teamet presterer på sitt beste eller om det handler om stressorer som slår inn når stillheten «tar» rommet som informantene beskriver, handler naturlig nok også om mange andre faktorer enn bare hvorvidt det er stille eller ikke. Dette viser viktigheten av at en teamleder kjenner sitt team, hvilke styrker og svakheter den

enkelte har, slik at vedkommende er i stand å tolke atferden på en riktig måte og foreta endringer ved behov (Salas et al., 2005).

#### ***5.4 Hvordan kan en leder skape tillitt og psykologisk trygghet i sitt team?***

Både ledere og medarbeiderne la stor vekt på viktigheten av tillit til hverandre, og den positive effekten dette hadde på oppdragsløsningen. Dette ble av flere beskrevet som helt grunnleggende, og tilstedeværelsen av tillit fremsto som en kilde til overskudd for flere av teammedlemmene. At tillit er viktig for teamarbeid understøttes av forskningslitteraturen (Salas et al, 2005; Costa et al., 2001; Edmondson, 1999, Larsson et al., 2017; Spurkeland, 2020; Sjøvold, 2022). Ekman (2004) viste til at jo mer usikkerhet som oppleves i et oppdrag, desto større blir behovet teammedlemmene har for tillit til hverandre. Flere av informantene uttalte at fraværet av tillitt, fra eller til leder, skapte nettopp denne usikkerheten og det fjernet mental kapasitet til å fokusere på oppdraget. Flere av medarbeiderne uttrykte at tillitt fra leder ble vist gjennom et utviklende lederskap, herunder inkludering, delegering av ansvar og at leder fremstod som lite detaljorientert og kontrollerende (Larsson et al., 2017). Lederne rettet fokus på dette med å beslutte tillitt til sine medarbeidere, selv uten at relasjonen dem imellom var spesielt sterk. Dette kan sees i sammenheng med Kramer (1999) sine modeller for tillitt som et valg. Dette valget lederne tar om å beslutte tillitt, kan sies å basere seg på rasjonalitet. Dette kan ha sin bakgrunn i at lederne vet at medarbeideren er utdannet og til en viss grad selektert gjennom ansettelsesprosesser, dersom vedkommende jobber sammen med dem i Oslo politidistrikt. Sett i lys av dette så vil vurderingen om å beslutte tillitt ha flere positive effekter, enn negative, sett i et risikoperspektiv (Kramer, 1999). Videre ble det påpekt at denne «besluttede tilliten» måtte vedlikeholdes og at teammedlemmet måtte gjøre seg fortjent til den (Spurkeland, 2020). Den rasjonelle tillitten fremstod sånn sett som svak. Dersom den relasjonelle vurderingen får ta plass i beslutningsprosessen til den enkelte, så vil dette i stor grad påvirke vurderingen (Kramer, 1999). Da relasjonen styrkes så vil flere aspekter, basert på erfaring, påvirke beslutningen i stor grad. Allikevel, i lys av Ekman (2004) sine antakelser, så vil det å ha denne rasjonelle tilnærmingen kunne ha positiv effekt på oppdragsløsning, da vi vet at tillitt reduserer usikkerhet. En nyansatt i et team eller avsnitt vil antas å ha høyere usikkerhet enn en erfaren polititjenestemann eller kvinne og det forsterker inntrykket av at denne tilnærmingen er av betydning for oppdragsløsningen.

Gjennom arbeidet med denne oppgaven ble det tydelig for oss at informantene var usikre på hva de la i begrepet tillitt. Det kom frem at tillitt var et begrep som ble nevnt i mange

sammenhenger, og alle informanter var unisont enige om at tillitt var helt grunnleggende for å kunne løse oppdrag i fellesskap på en god måte (Costa et al., 2001; Salas et al., 2005). Det hersket derimot en større usikkerhet i forhold til hva tillitt faktisk var. Flere av informantene var enige i at man skulle ha tillit til hverandre og at man snakket om dette. De var mer usikre på hva tillit faktisk var, og hva de la i begrepet. Begrepene trygghet og tillitt ble brukt om hverandre. Tillitt og psykologisk trygghet anses som komplementære begreper, men det var tydelig at forskjellen ikke var kjent (Edmondson, 2004). Tilliten i et team er gjerne høy dersom teamet har høy psykologisk trygghet (Edmondson, 2004). Det virker som, basert på vår analyse, at det snakkes like mye om et behov for psykologisk trygghet i team, som behovet for tillitt.

Edmondson (2004) viste til tre distinkte forskjeller mellom tillitt og psykologisk trygghet. Medarbeidere mente at dersom man ikke hadde tillit til en leder, så ville dette få negative konsekvenser for oppdragsløsningen. De var i den forbindelse redd for hva lederen ville si og det ble skapt en usikkerhet rundt hva lederen egentlig ønsket. Dette sees i sammenheng med at informanten har en frykt for hva lederen kommer til å tenke eller si dersom vedkommende kommer med sine tanker eller utfører en spesiell oppgave, og handler i så måte om informantens egne tanker og følelser (Edmondson, 2004). Dersom informanten er redd for hva lederen eller teamet vil si, gjøre eller tenke i en aktuell situasjon, så handler dette om umiddelbare mellommenneskelige risikofaktorer i oppdragssituasjonen og informantens frykt for disse konsekvensene (Edmondson, 1999). Dette forsterker vårt inntrykk av at informantene snakker om manglende psykologisk trygghet i sitt team, fremfor tillitt, da dette ifølge Edmondson (1999) definerer graden av selvfølt trygghet i å kunne snakke åpent, komme med tilbakemeldinger, diskutere og komme med forslag i en gruppe.

Edmondson (2018) skriver om lederrollen og betydningen av denne for å skape psykologisk trygghet i et team. På en annen side viser litteraturen også til begrepet gjensidig tillitt (Salas et al., 2005) og at dette er essensielt i teamarbeid (Cooper og Sawaf, 1996, referert i Salas et al., 2005). Sjøvold (2022) viser til at begrepet gjensidig tillitt er prosessene som skaper psykologisk trygghet og at dette er to likestilte begrep. Både tillit og psykologisk trygghet handler om en psykologisk tilstand som beskriver mellommenneskelige erfaringer, men psykologisk trygghet beskriver en tilstand i grupper og ikke individet (Edmondson, 2004,

2018). Informantene som var ledere viste til å være inkluderende, ta imot forslag og gi tilbakemelding, bry seg om mannskapene og være ydmyk som sentralt for å skape tillitt mellom seg selv og medarbeidere under oppdragsløsning. Dette er tiltak som leder må treffe for å skape psykologisk trygghet eller gjensidig tillitt (Edmondson, 2018; Salas et al. 2005; Bandow, 2001). Det kan diskuteres om hva det egentlig er lederne ute etter å skape i disse situasjonene. Det fremstår som om at det foreligger en begrepsforvirring, hvor både ledere og medarbeidere ikke er kjent med hva tillittsbegrepet faktisk betyr, og at psykologisk trygghet er et ukjent begrep i politihverdagen. Da lederne i denne sammenheng snakker om å etablere tillitt, så snakker de om gruppen som helhet, og ikke på individnivå mellom seg selv og den enkelt medarbeider. Det betyr ikke at ledernes tanker og utøvelse av ledelse er feil, da det lederen beskriver understøttes av godt utviklende lederskap og er en del av anbefalingene og rådene for hvordan leder skal opptre og handle for å skape gjensidig tillitt og psykologisk trygghet i et team (Edmondson, 2018; Larsson et al., 2017; Sjøvold, 2022).

Det at psykologisk trygghet i et team er viktig for oppdragsløsning i politiet kan sees i lys av uttalelsene fra flere ledere, da de snakket om hvordan kommunikasjon i hverdagen hadde sammenheng med hvordan teamet eller gruppen som er satt til å løse et gitt oppdrag presterer sammen. De beskrev dette som om at det var i "fredstid" man skaper trygghet og rammer som gjør at samarbeidet fungerer bedre i akutte situasjoner. Flere studier viser til at høy grad av psykologisk trygghet i et team skaper bedre prestasjoner (Baer og Freze, 2003; Edmondson, 1999; Rosovzky 2015, referert i Duhigg, 2016). Edmondson (2018) viser til at å definere gode rammer for hvordan man skal jobbe sammen er en sentral lederoppgave for å skape psykologisk trygghet i et team. Det informantene viser til i denne sammenheng understøtter nettopp dette og er med på vise at psykologisk trygghet i et team som jobber sammen under utførelsen av politioppdrag, trolig leverer bedre resultater dersom graden av psykologisk trygghet er høy. Et annet aspekt ved lederrollen, for å skape psykologisk trygghet i et team, var at leder måtte respondere produktivt på de innspill på som kom fra medarbeiderne (Edmondson, 2018). En leder påpekte at da han forsøkte å skape trygge rammer for sitt team, ga han sterkt uttrykk for takknemlighet for tilbakemeldinger som ble delt innad i teamet. På denne måten utrykte lederen ydmykhet i situasjonen. Dette understøttes også av en annen leders uttalelse om å ufarlig gjøre det å være sårbar som leder. Denne informanten snakket om at det fantes en kultur i politiet om at det å være dominant og tydelig, var det som skapte trygghet i et team. Ydmykhet og sårbarhet understrekes som nødvendig i utøvelse av ledelse

for å skape psykologisk trygghet (Edmondson, 2004; Cable, 2018). Dette kan også sies å støtte opp om Larsson (2017) sin teori om utviklende lederskap, der leder må utvise personlig omtanke og oppriktig bry seg om sine medarbeidere.

Det er slik at man kan si at psykologisk trygghet i et team må være til stede, da selve konteksten av akutte politioppdrag er av en slik art at det kan kreve en konvensjonell lederstil og bruk av kontroll (Larsson et al., 2017). En leder viste til viktigheten av hvordan man kommuniserte innad i et team i hverdagen. Vedkommende mente det handlet om å "bygge opp den relasjonelle kapitalen" i arbeidshverdagen, slik at man ved akutte og stressende situasjoner kunne heve stemmen uten at dette fikk negative konsekvenser. Informanten uttrykte at gode relasjoner, skaper trygghet i teamet under utførelsen av akutte oppdrag. Dette kan sees i sammenheng med at grupper eller team som har høy grad av åpenhet, hjelper hverandre og deler av sin kunnskap med hverandre i hverdagen har høy grad av psykologisk trygghet, som igjen skaper gode relasjoner og prestasjoner i teamet (Edmondson, 1999).

## 6.0 Konklusjon

Vi vil i dette kapitlet presentere oppgavens konklusjon. Vi vil vise til våre vurderinger omkring implikasjoner for vår forskning og hva som kan være aktuelt av videre forskning.

Vi har i denne masteroppgaven forsøkt å svare ut vår problemstilling gjennom 4 forskningsspørsmål. Vi har hatt som mål å se disse forskningsspørsmålene i sammenheng med hverandre for å gi et mer presist svar. Problemstillingen var som følger:

*Hvordan kan ledere skape de beste forutsetningene for oppdragsløsning på operasjonelt og taktisk nivå i politiet?*

Vår studie har vist at det ikke er ubetydelig hvordan en leder forholder seg til medarbeidere i hverdagen for å kunne skape de beste forutsetningene for å lykkes i oppdragsløsning. Leder må ha fokus på å skape tillitt mellom seg selv og sine medarbeidere. Det er også vist at psykologisk trygghet i teamet er av betydning for prestasjon i oppdragsløsning (Edmondson,

1999, 2004; Sjøvold, 2022; Salas et al., 2005). For å skape dette ser vi at utviklende lederstil i Larssons lederskapsmodell sees i sammenheng med hva leder må gjøre for å skape både tillitt og psykologisk trygghet i et team (Larsson et al., 2017; Edmondson, 2018; Salas et al., 2005).

Leder må evne å være bevisst sin egen lederstil under oppdragsløsning. Forutsetningene for hvordan leder oppfattes, avhenger graden av psykologisk trygghet eller gjensidig tillitt og tillitt mellom leder og medarbeider. Dette forsterker betydningen av leders evne til å skape de nødvendige rammer for dette hverdagen (Edmondson, 2004, 2018). Leder må ha en dynamisk tilnærming til ledelse under oppdrag og må kontinuerlig monitorere teamet under oppdragsløsning for å lykkes med dette (Salas et al., 2005). Et ønske fra medarbeidere er utviklende lederstil også under oppdragsløsning, men dette må vurderes i forhold til kontekst for gjeldene situasjon. Larsson et al. (2017) viser til at bruken av lederstilene er dynamisk og vår studie konkluderer med at en konvensjonell lederstil til tider vil være nødvendig å benytte seg av under oppdragsløsning i politiet. Det er graden av hvilken lederstil som benyttes som er avgjørende sett fra et mellommenneskelig perspektiv.

Under oppdragsløsning må leder evne si mye med bruk av få ord. Bruk av kjente ord og begreper er nøkkelen til dette. Salas et al. (2005) kaller dette felles mentale modeller. En leder må være bevisst sin egen non-verbale kommunikasjon og budskapsformidling må skje gjennom å benytte seg av flere av menneskets 5 sanser, samtidig som leder evner å fremstå rolig i både atferd og kommunikasjon, da dette reduserer stress i teamet. (Berlo, 1960; Aase & Vetland; Remland, 1981; Salas et al., 2005; Larsson et al., 2017; Brønn & Arnulf, 2014). Videre er sirkelkommunikasjon et viktig kommunikasjonsverktøy for at teamet skal oppnå felles situasjonsforståelse seg imellom og noe lederen må være klar over (Salas et al., 2005).

At leder beslutter tillitt til medarbeidere hvor ikke relasjonen enda er ukjent, fremstår som et positivt tiltak for oppdragsløsning for å fremme relasjonen mellom leder og medarbeider og for å gi medarbeideren de beste forutsetningene for å lykkes i oppdrag. (Kramer, 1999; Ekman, 2004).



## ***6.1 Implikasjoner***

Vi har gjennom denne oppgaven forsøkt å få en bedre forståelse for hvordan ledere ved Oslo politidistrikt kan legge til rette for at man lykkes med oppdragsløsning i samspill med medarbeidere/teammedlemmer. Gjennom studien har vi gjort funn vi mener er interessante og relevante for Oslo, men også andre politidistrikt. I studien har det kommet frem en begrepsforvirring rundt begrepet tillit og psykologisk trygghet. Basert på den psykologiske trygghetens betydning for mennesker som samhandler i team, så er dette en bevisstgjøring vi anser som viktig for å øke prestasjonene i teamet. Kunnskap om forskjellene mellom psykologisk trygghet og tillit, vil kunne sette ledere ved politidistriktet i stand til å styrke teamet som en helhet. Dette ved å sørge for at alle teammedlemmene opplever trygge rammer, og at man skaper et sunt og inkluderende ytringsklima. Teamarbeid står ikke i rammeplanen til politihøgskolen i dag (Politihøgskolen, 2018). Vi mener kunnskap om teamarbeid og teamprosesser, allerede under utdanningen til å bli politi, kunne skapt positive ringvirkninger for oppdragsløsning i politiet for fremtiden.

## ***6.2 Videre forskning***

Studien vi har gjennomført har begrenset seg til et politidistrikt i Norge og det kan være relevant å se på andre politidistrikt for å sammenligne funnene med disse. Vi har begrenset studien til å ta for oss åtte informanter, av disse var fire ledere og fire medarbeidere. Basert på funnene vi har gjort i studien, kan det være nyttig med en kvantitativ metode hvor man får et bredere analysegrunnlag. Samtidig har vi begrenset studien til tre ulike driftsenheter ved politidistriktet. Det kan således være interessant å se om det finnes andre funn ved andre avdelinger. Dette gjelder kanskje særlig spesialavdelingene som er en del av Nasjonale beredskapsressurser ved Politiets nasjonale beredskapssenter. Dette er avdelinger som gjennomfører grundige og til dels krevende seleksjoner av tjenestepersoner før de ansettes. Vi har også valgt ledere som har nærmest tilknytning til polititjenestepersonene som utfører oppdraget. Vi har begrunnet dette med at det er disse lederne som omgås tjenestepersonellet oftest i det daglige og at således har vært viktig å se på nettopp disse relasjonene og deres betydning. Samtidig er det slik at politioppdrag også ledes av andre, særlig når det kommer til de største mest alvorlige hendelsene. Det kunne således vært interessant å sett på hvordan øverste leder på taktisk nivå (innsatslederen) og øverste leder på operasjonelt nivå (operasjonsleder) påvirker polititjenestepersoner. Særlig interessant kunne det vært å sett på

innsatsledere, som organisatorisk er plassert i en egen avdeling, men som samhandler med en rekke avdelinger ved større hendelser.

## Referanseliste

- Aase, K. & Vetland, B. (2021). *Leder, kjenn deg selv!* Cappelen Damm Akademisk
- Baer, M. & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of organizational behavior*, 24(1), 45–68. <https://dx.doi.org/10.1002/job.179>
- Bandow, D. (2001). Time to create sound teamwork. *The Journal for Quality and Participation*, 24(2), 41-47.
- Barth-Farkas, F. & Vera, A. (2016) Transformational, Transactional and Cooperative Police Leadership in Theory and Practice. *European Law Enforcement Research Bulletin*, 14, 34-43.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J., (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership (2. utg.)*. Psychology Press.
- Bass, B.M. & Steidelmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership quarterly*, 1999, 10(2), 181-217.  
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Berlo, D. K. (1960). *The process of communication*. Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Birknes, R.E. (2019). *Når oppdraget endrer seg. En masteroppgave om operative politioppdrag som endrer seg*. [Masteroppgave, Politihøgskolen]. PIA - Politihøgskolens institusjonelle arkiv. [https://phs.brage.unit.no/phs-xmloi/bitstream/handle/11250/2622147/master\\_Birknes.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://phs.brage.unit.no/phs-xmloi/bitstream/handle/11250/2622147/master_Birknes.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bjørberg, K. (2021). *Å skyte eller ikke skyte. En studie i hvordan politi beslutter å avfyre, eller ikke avfyre skudd i en simulert væpnet aksjon*. [Masteroppgave, Universitetet i Stavanger]. Studentoppgaver (TN-ISØP). [https://uis.brage.unit.no/uis-xmloi/bitstream/handle/11250/2728482/Bjorberg\\_Kristian.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://uis.brage.unit.no/uis-xmloi/bitstream/handle/11250/2728482/Bjorberg_Kristian.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2): 77-101. <https://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

- Brønn, P.S. & Arnulf, J.K. (Red.). (2014). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Fagbokforlaget.
- Burke, C.S, Sims, D.A., Lazzara, E.H. & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multilevel review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18, 606-632.
- Cable, D. (2018). How humble leadership really works. *Harvard Business Review*, 23, 2-5.
- Costa, A. C., Roe, R. A. & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European journal of work and organizational psychology*, 10(3), 225-244. <https://doi.org/10.1080/13594320143000654>
- Driskell, J. E. & Salas, E. (1992). Collective behavior and team performance. *Human Factors The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 34 (3), 277-288. <https://doi.org/10.1177/001872089203400303>
- Driskell, J. E., Salas, E. & Johnston, J. (1999). Does Stress Lead to a Loss of Team Perspective? *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 3(4), 291-302. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.3.4.291>
- Dietz, A.S., Driskell, J.E., Sierra, M.J., Weaver, S.J., Driskell, T. & Salas, E. (2017). Teamwork under stress. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Team Working and Collaborative Processes*, 297-315.
- Duhigg, C. (2016). What google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*, THE WORK ISSUE 25. februar <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Henriksen, S. & Politihøgskolen. (2022). *Evaluering av PSTs og politiets håndtering i tilknytning til Kongsberg-hendelsen 13. oktober 2021* (Vol. 2022:2). Politihøgskolen.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Edmondson, A. C. (2004). Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens. I R. M. Kramer & K. S. Cook (Red.), *Trust and distrust in organizations: dilemmas and approaches*, 239-272. Russell Sage Foundation.

Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization. Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.

Eid, J. & Johnsen, B.H., (2006). *Operativ psykologi*. (2. utg). Fagbokforlaget.

Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat*. Abstrakt forlag.

Engen, O.A., Kruke, B.I., Lindøe, P.H., Olsen, K.H., Olsen, O.E. & Pettersen, K.A. (2016). *Perspektiver på samfunnssikkerhet*. Cappelen Damm

Espevik, R. (2019). Godt teamarbeid! I B.H. Johnsen & J. Eid (red.), *Operativ psykologi 2. Anvendte aspekter*, (s. 101-114). Fagbokforlaget.

Espevik, R., Johnsen, B.H., Saus, E.R., Sanden, S. & Olsen, K.O. (2021). Teamwork on Patrol: Investigating Teamwork Processes and Underlying Coordinating Mechanisms in a Police Training Program. *Frontiers in Psychology*, Sep 1;12:702347.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.702347>

Falkheimer, J. & Heide, M. (2014). Prinsipper for kommunikasjon. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (s. 27-46). Fagbokforlaget

Farbrot, A. (2018). Ledelse gjennom kommunikasjon. *MAGMA 0418*. <https://biopen.bi.no/bi-xmlui/bitstream/handle/11250/2503096/Ledelse%20gjennom%20kommunikasjon%202018.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Filstad, C. & Karp, T. (2021). Police leadership as a professional practice. *Policing and Society*, 31(7), 767-783. <https://doi.org/10.1080/10439463.2020.1777996>

Flin, R., O'Connor, P. & Crichton M. (2008). *Safety at the sharp end. A guide to Non-Technical Skills*. Ashgate.

Howell, J.M. & Frost, P.J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), 243-269.

[https://doi.org/10.1016/0749-5978\(89\)90052-6](https://doi.org/10.1016/0749-5978(89)90052-6)

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.).

Fagbokforlaget

Jarvis, J. P. & Murray, B. N. (2019, 8. mai). Leadership during crisis response. *FBI Law Enforcement Bulletin*. <https://leb.fbi.gov/articles/featured-articles/leadership-during-crisis-response-current-research>

Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utg.). Abstrakt forlag.

Justis- og beredskapsdepartementet (2019). *Politimeldingen – et politi for fremtiden*. (Meld. St. 29 (2019-2020)). Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-29-20192020/id2715224/>

Karp, T., Filstad, C., & Glomseth, R. (2019). 27 Days of Managerial work in the police service. *Police Practice and Research*, 20(5), 427-443.

<https://doi.org/10.1080/15614263.2018.1526682>

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (3. utg.). Fagbokforlaget.

Kirkhaug, R. (2019). (2. utg.). *Lederskap. Person og funksjon*. Universitetsforlaget.

Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50, 569-598.

<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.

Kuhnert, K.W. & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management review*, 12(4), 648-657.

<https://doi.org/10.2307/258070>

Larsen, R.P. (1998). *Teamutvikling. Teambygging og teamarbeid*. Cappelen akademiske forlag.

- Larsson, G. (red) & Kallenberg, K. (red). (2003). *Direkt ledarskap*. Försvarsmakten.
- Larsson, G., Lundin, J. & Zander, A. (2017). *Ledarskapsmodellen. Konsten att matcha individuelle och organisatoriska forutsättningar*. Studentlitteratur.
- Mandal, F. B. (2014). Nonverbal Communication in Humans. *Journal of human behavior in the social environment*, 2014, 24(4), 417-421. <https://doi.org/10.1080/10911359.2013.831288>
- Marks, M.A., Mathieu, J. E. & Zaccardo, S.J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *The Academy of Management Review*, 26(3), 356-376. <https://doi.org/10.2307/259182>
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design: An interactive approach* (3. utg.). Sage publications.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The academy of management review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Schyns, B. & Mohr, G. (2004). Nonverbal Elements of Leadership Behavior. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*. 18(3), 289-305. <https://doi.org/10.1177/239700220401800303>
- Nerdrum, P. (1998). Mellom sannhet og velferd. Etske dilemmaer i forskning belyst ved et eksempel. *Notat. Høgskolen i Oslo*.
- Nettskjema. (u.å.) *Nettskjema*. Hentet 5. juli 2022 fra <https://nettskjema.no/>
- NOU 2013:9 (2013). *Ett politi - rustet til å møte fremtidens utfordringer*. *Politianalysen*. Justis og beredskapsdepartementet.
- NOU 2012:13 (2012) *Rapport fra 22. Juli kommisjonen*. Departementenes servicesenter.
- Politiet. (2022, 07. Oktober). Oslo politidistrikt. Hentet fra <https://www.politiet.no/om-politiet/organisasjonen/politidistrikter/oslo/>
- Politidirektoratet. (2021). *Politiets årsrapport 2020*. Hentet fra: <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/rapporter/politiets-arsrapport-2020.pdf>

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

Politihogskolen. (2018). *Rammeplan for Bachelor – politiutdanning*. Justis og – beredskapsdepartementet. <https://www.politihogskolen.no/globalassets/for-studenter/regelverk-og-innholdet-i-bachelor/rammeplan-og-programplaner/rammeplan-bachelor-politiutdanning-2019.pdf>

Politiloven (1995) *Lov 4. august 1995 nr. 53 om politiet. (LOV-1995-08-04-53)* Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53>

Politiinstruksen (1990) *Alminnelig tjenesteinstruks for politiet. (FOR-1990-06-22-3963)*. Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/1990-06-22-3963>

Reiter, B. (2017). Theory and methodology of exploratory social science research. *International Journal of Science & Research Methodology*, 5 (4), 129-150.

Remland, M. (1981). Developing leadership skills in nonverbal communication: A situational perspective. *Journal of Business Communication*, 18(3), 17-29. <https://doi.org/10.1177/002194368101800303>

Salas, E., Sims, D.E., Burke, C.S. & Shawn C., (2005). Is there a “big 5” in teamwork. *Small group research*, 2005, Vol.36 (5), p.555-599. <https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1177/1046496405277134>

Salovey, P. (1992). Mood-induced self-focused attention. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(4), 699-707. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.62.4.699>

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

Sjøvold, E. (2022). *Teamet. Utvikling, effektivitet og endring i grupper* (2. utg.). Universitetsforlaget

Sikt. (u.å.). *Om sikt*. Hentet 18. september 2022 fra <https://sikt.no/om-sikt>

Spurkeland, J. (2020). *Relasjonskompetanse* (3. Utg.). Universitetsforlaget.



Tjora, A. (2020). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.

Yaldizli, S. (2022) *Skudd ikke avfyrt! En studie av tjenstepersoners beslutningsprosesser i situasjoner hvor de truet med bruk av skytevåpen*. [Masteroppgave, Politihøgskolen]. PIA - Politihøgskolens institusjonelle arkiv. <https://phs.brage.unit.no/phs-xmlui/bitstream/handle/11250/3030303/master%20Yaldizli.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Westli, H.K., Johnsen, B.H, Eid, J., Rasten, I. & Brattebø, G. (2010) Teamwork skills, shared mental models, and performance in simulated trauma team: An independent group design. *Scandinavian Journal of Trauma Resuscitation and Emergency Medicine*, 18(1).

Zimmer, M., Czarniecki, D. M. & Sahn (2021). Communication of preclinical emergency teams in critical situations: A nationwide study, *PloS one*, 2021, 16(5), p.e0250932. <https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1371/journal.pone.0250932>

## Vedlegg

# NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

## Meldeskjema

Referansenummer **VEDLEGG 1 - MELDESKJEMA NSD**

714193

### Hvilke personopplysninger skal du behandle?

---

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

### Beskriv hvilke bakgrunnsopplysninger du skal behandle

Arbeidserfaring hos respondentene og stillingstype i Oslo politidistrikt

### Prosjektinformasjon

---

#### Prosjekttittel

Masterstudie i kriseledelse og beredskap ved Nord Universitet

#### Prosjektbeskrivelse

Temaet omhandler i hovedsak kommunikasjon og ledelse. Den tentative problemstillingen er "Hvordan påvirker en leder, ved bruk av kommunikasjon, oppdragskvalitet og teamets prestasjon i håndteringen av akutte oppdrag i Oslo politidistrikt?" I studien ønsker vi å finne ut i hvilken grad en operativ leders kommunikasjonsevner har påvirkning på oppdragsløsning, og i så måte hvilke evner og egenskaper det er som eventuelt forsterker eller forminsker kvaliteten på oppdragsløsningen. Vi skal intervju ca 8-10 personer som er ansatt i Oslo politidistrikt. Både som operative ledere og vanlig medarbeidere.

#### Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

For å kunne forske på problemstillingen. Intervjuene skal omhandle den ulike ansattes tanker og erfaringer omkring generell oppdragsløsning. Erfaringsbaserte hendelser skal ikke omhandle noe som kan identifisere verken det gitte oppdrag eller hvem som var involvert. Dette vil det bli opplyst om til den enkelte informant. Dersom det allikevel skulle fremkomme informasjon fra informanter som senere vil kunne identifisere en gitt hendelse eller person, vil dette utelates fra studien. I studien skal det ikke fremkomme informasjon som kan bidra til at informantene blir identifisert. Det er avgjørende å komme i kontakt med respondenter som er kan bidra til å belyse problemstillingen og studiens formål.

#### Ekstern finansiering

#### Type prosjekt

---

Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**

Eirik Duelien Myrvold, eirikmyrvold@hotmail.com, tlf: 91151978

**Behandlingsansvar**

---

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

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

Natalia Andreassen , natalia.andreassen@nord.no, tlf: 75517138

**Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?**

Nei

**Utvalg 1**

---

**Beskriv utvalget**

Informanten er ansatt som operative ledere i Oslo politidistrikt. Har minimum 2 års ansiennitet i stillingen. Utvalget skal bestå av mellom 4 til 5 informanter.

**Rekruttering eller trekking av utvalget**

Rekruttering skjer ved å ta kontakt med avdelingsleder / seksjonsledere ved Oslo politidistrikt. De velger ut aktuelle informanter til studien.

**Alder**

30 - 60

**Personopplysninger for utvalg 1**

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidetifikator
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

**Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?**

**Personlig intervju**

**Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger**

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

## **Informasjon for utvalg 1**

**Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?**

Ja

**Hvordan?**

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

## **Utvalg 2**

---

### **Beskriv utvalget**

Informanter som er ansatt som medarbeidere ved operative avdelinger i Oslo politidistrikt og som blir ledet i håndteringen av operative oppdrag. Må ha 2 års ansiennitet i stillingen. Utvalget skal bestå av mellom 4 til 5 informanter.

### **Rekruttering eller trekking av utvalget**

Seksjonsleder / avdelingsleder ved de ulike avdelingene kontaktes og basert på våre kriterier setter de oss i kontakt med respektive informanter.

**Alder**

25 - 45

### **Personopplysninger for utvalg 2**

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

### **Hvordan samler du inn data fra utvalg 2?**

#### **Personlig intervju**

#### **Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger**

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

### **Informasjon for utvalg 2**

**Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?**

Ja

**Hvordan?**

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

## Tredjepersoner

---

**Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?**

Nei

## Dokumentasjon

---

**Hvordan dokumenteres samtykkene?**

- Manuelt (papir)

**Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?**

Muntlig eller skriftlig beskjed til prosjektansvarlig eller student

**Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?**

Ta kontakt med prosjektansvarlig eller studentene

**Totalt antall registrerte i prosjektet**

1-99

## Tillatelser

---

**Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?**

## Behandling

---

**Hvor behandles opplysningene?**

- Ekstern tjeneste eller nettverk (databehandler)

**Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?**

- Databehandler
- Prosjektansvarlig
- Student (studentprosjekt)

**Hvilken databehandler har tilgang til opplysningene?**

Nettskjema

**Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?**

Nei

### **Sikkerhet**

---

**Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?**

Ja

**Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?**

- Opplysningene anonymiseres fortløpende
- Adgangsbegrensning

### **Varighet**

---

#### **Prosjektperiode**

03.01.2022 - 25.05.2022

**Hva skjer med dataene ved prosjektlutt?**

Data anonymiseres (sletter/omskriver personopplysningene)

**Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?**

- Personidentifiserbare opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres
- Lyd- eller bildeopptak slettes
- Koblingsnøkkelen slettes

**Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?**

Nei

### **Tilleggsopplysninger**

---

# Vurdering

**Dato** 27.01.2022 **Type** Standard **VEDLEGG 2 - VURDERING NSD**

**Referansenummer**  
714193

**Prosjektittel**  
Masterstudie i kriseledelse og beredskap ved Nord Universitet

**Behandlingsansvarlig institusjon**  
Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

**Prosjektansvarlig**  
Natalia Andreassen

**Student**  
Eirik Duelien Myrvold

**Prosjektperiode**  
03.01.2022 - 25.05.2022

[Meldeskjema](#) 

## Kommentar

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg, og eventuelt i meldingsdialogen mellom innmelder og Personverntjenester.

## TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

## LOVLIG GRUNNLAG

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

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

## TAUSHETSPLIKT OG TREDJEPERSONSOPPLYSNINGER

Ledere i utvalg 1 har taushetsplikt. Intervjuene må gjennomføres uten at det fremkommer opplysninger som kan identifisere enkeltpersoner eller opplysninger som er taushetsbelagte.

Vi forstår det også slik at ingen tredjepersoner vil identifiseres under intervju (også ledere). Vi anbefaler at dette drøftes med informantene i utvalg 2 slik at de ikke viser til enkeltpersoner når de gir eksempler (dette inkluderer identifiserende bakgrunnsopplysninger).

## PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

## DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

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

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>  
Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!



## VEDLEGG 3 - INTERVJUGUIDE

### Intervjuguide - Semistrukturert, individuelt intervju

Tema: Ledelse, kommunikasjon og team

Problemstilling:

*Hvordan påvirker en leder, ved bruk av kommunikasjon, teamets prestasjon i håndteringen av akutte oppdrag i Oslo politidistrikt?*

Forskningsspørsmål:

- 1. I hvilken grad fokuserer Oslo politidistrikt på videreutvikling av kommunikasjonsevner hos operative ledere?*
- 2. På hvilken måte påvirkes oppdragsløsningen i akutte oppdrag av forholdet mellom teamet og lederen i hverdagen?*

Form: forsker intervjuer respondenten på enerom. Intervjuet tas opp på lyd etter samtykke, mens forskeren tar notater.

<b>Rammesetting</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Uformell prat</li><li>2. Informasjon. Forklarer om temaet og bakgrunnen for intervjuet. Forklarer at respondenten er anonym og at konfidensielle data ikke skal videreformidles. Informasjonsskriv utleveres.</li><li>3. Informerer om at samtalen tas opp på lyd. Forutsatt at respondenten samtykker til dette.</li></ol>
<b>Kartlegging av respondenten</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Stilling, tittel, alder, kjønn</li><li>2. Beskrivelse av mennesketype og personlighet</li><li>3. Hvem er du blant dine kollegaer</li></ol>
<b>Utøvelse av ledelse</b>  <i>Spørsmålsstillingen skiller mellom respondentenes</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Har du formell/uformell kompetanse innen ledelse?</li><li>2. Hvordan ser du på deg selv som leder/ Hvordan hadde du ønsket å være som leder?</li><li>3. Hvilken lederstil har du? / Hvilken lederstil liker du best?</li></ol>

<p><i>stilling. Leder eller medarbeider.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Hvilke egenskaper er det viktigst at en operativ leder besitter?</li> <li>5. Hvis ikke det allerede er gjort: Beskriv din perfekte leder i oppdragsløsning.</li> <li>6. På hvilken måte påvirker lederen deg i utførelsen av akutte oppdrag?</li> </ol>
<p><b>Oppdragsløsning i politiet</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hvordan påvirkes du av å bli tildelt et akutt oppdrag?</li> <li>2. Hva mener du er suksesskriterier for god oppdragsløsning?</li> <li>3. Hva kan hindre god oppdragsløsning?</li> <li>4. Hvordan takler du eget og andres stress i forbindelse med akutte oppdrag?</li> </ol>
<p><b>Kommunikasjon</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hvordan kommuniserer du i arbeidshverdagen, sett opp mot både verbal og non verbal kommunikasjon?</li> <li>2. Hvordan foretrekker du at kollegaer kommuniserer med hverandre i arbeidshverdagen?</li> <li>3. På hvilken måte mener du at kommunikasjon påvirker oppdragsløsningen av akutte oppdrag?</li> <li>4. I hvor stor grad og på hvilken måte spiller kommunikasjonen inn i disse ulike fasene av oppdraget: sett opp mot planleggingsfasen, og aksjonsfasen av et akutt oppdrag?</li> <li>5. Hvordan forsikrer du deg om at budskapet du har formidlet er forstått av mottaker? / Hvordan bekrefter du at budskapet som leder har formidlet er forstått?</li> <li>6. Hvordan påvirker en leders evne til å kommunisere oppdragsløsningen? Har du noen konkrete erfaringer? Kom med eksempler (som ikke bryter taushetsplikten).</li> <li>7. Hvilke egenskaper må man besitte for å kunne utøve det du mener er god kommunikasjon i oppdragsløsning?</li> <li>8. Har avdelingen/ledere/ansatte fokus på kommunikasjon i arbeidshverdagen og i oppdragsløsning?</li> </ol>

	<p>9. Mener du at god kommunikasjon i hverdagen spiller noen rolle for kommunikasjonen ved akutte oppdrag?</p>
<p><b>Tillitt i arbeidshverdagen og i oppdragsløsning</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Er tillit til en leder/ansatt viktig for deg? Hvorfor/hvorfor ikke?</li> <li>2. Påvirker tilliten til leder/ansatt oppdragsløsningen? På hvilken måte?</li> <li>3. Hvilke faktorer spiller inn på hvorvidt du har tillit eller ikke til en leder/ansatt?</li> <li>4. Snakkes det om tillit ved egen avdeling?</li> <li>5. Hva mener du er viktig for å få gjensidig tillit?</li> </ol>
<p><b>Team og teamprestasjoner</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hva slags erfaring har du med arbeid i team?</li> <li>2. Hva legger du i teamarbeid?</li> <li>3. Hvem er teamet ditt i oppdragsløsning?</li> <li>4. På hvilken måte påvirker lederen teamet og teamets prestasjoner (teamlederskap)? Kom gjerne med eksempler du selv har opplevd.</li> <li>5. Hva gjør du for å bidra til å øke teamets prestasjon i oppdragsløsning (teamorientering)?</li> <li>6. Hvordan følger du med på andre i teamet under oppdragsutførelsen (gjensidig monitorering)?</li> <li>7. Hvordan støtter du andre i teamet (støtteatferd)?</li> <li>8. Hvordan tilpasser du og teamet ditt endringer som skjer i oppdraget (tilpasningsdyktighet)? Hvordan påvirker endringene oppdragsutførelsen?</li> </ol>
<p><b>Utvikling og forbedringspunkter</b></p> <p><i>Spørsmålsstillingen skiller mellom respondentenes stilling. Leder eller medarbeider.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hva er dine forbedringspunkter/ utviklingspotensialer innenfor kommunikasjon under oppdragsløsning? / Hva tenker du ledere som du jobber med kan bli bedre på innenfor kommunikasjon i oppdragsløsning?</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Hvordan og på hvilken måte kan du forbedre din egen evne til å kommunisere i arbeidshverdagen? / Hvordan kan ledere bli bedre på kommunikasjon?</li> <li>3. Hvordan legger arbeidsgiver til rette for at du skal prestere best mulig i oppdragsløsning?</li> </ol>
<b>Tilbakeblikk</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oppsummering</li> <li>2. Har jeg forstått deg riktig?</li> <li>3. Er det noe du vil legge til?</li> </ol>

## **VEDLEGG 4 - INFORMASJONSSKRIV TIL INFORMANTER**

### **Informasjon til informanter**

Masteroppgaven utgjør siste fase av en erfaringsbasert mastergrad i kriseledelse og beredskap ved Nord universitet.

Tema for studien er hvordan kommunikasjon fra en operativ leder i politiet påvirker oppdragsløsningen til teamet som er satt til å løse oppdraget. Oppgaven vil være et bidrag til å forstå betydningen av ledelseskommunikasjon i operative situasjoner i politiet og hva som er sentrale suksessfaktorer eller fallgruver for en leder i slike situasjoner.

For å besvare problemstillingen er det valgt ut informanter fra politiet med stillinger som har operativt ansvar på taktisk nivå og operasjonelt nivå. Det er også valgt ut informanter som er mottakere av en leders kommunikasjon på de samme nivå, for å kunne sammenstille dette med hverandre.

Å delta som informant i intervju er i denne sammenheng frivillig og en kan selv velge å avslutte intervjuet når en måtte ønske det. Dersom en ønsker å avbryte intervjuet trenger en ikke å begrunne hvorfor. Studien vil være åpen og tilgjengelig og kan med det ikke inneholde gradert informasjon. Intervjuet gjennomføres anonymt og det påses at din identitet ikke kan spores tilbake til deg. Din identitet vil ikke på noen måte offentliggjøres.

Det blir i intervjuet benyttet lydopptaker. Det vil bli benyttet både fysisk diktafon og diktafon-appen fra «nettskjema.no». Nettskjema.no er Norges sikreste og mest brukte løsning for datainnsamling til forskning. Dette gjør vi for å sikre at vi kan fokusere på samtalen i stedet for å ta notater. Det vil også styrke muligheten til å gjengi informasjon korrekt. Alt av opptak og notater slettes etter endt sensur.

Jeg håper med dette at du er positiv til å delta i intervjuet.

Har du spørsmål knyttet til studien eller intervjuet må du gjerne kontakte oss.

Mvh

Eirik Myrvold og Christian Verhaug

Tlf: 91151978 / 45222840

Veileder:

Natalia Andreassen

Tlf: 75517138

Mail: natalia.andreassen@nord.no

Studien er innmeldt til Personvernombudet for forskning, Norsk senter for forskningsdata A/S.

**Søknad om bruk av politidistriktets ressurser i forbindelse med masteroppgave våren 2021.**

**Presentasjon av prosjektet – institusjon og veileder**

Masterstudie i beredskap og kriseledelse ved Nord Universitet. Veileder er Natalia Andreassen ved Nord Universitet. Temaet omhandler i hovedsak kommunikasjon og ledelse. Den tentative problemstillingen er "Hvordan kan en leder, ved bruk av kommunikasjon, påvirke oppdragskvalitet og prestasjon i et oppdrag. I studien ønsker vi å finne ut i hvilken grad en operativ leders kommunikasjonsevner har påvirkning på oppdragsløsning og i så måte hvilke evner og egenskaper det er som eventuelt forsterker eller forminsker kvaliteten på oppdragsløsningen.

**Hva det ønskes bistand til, og angivelse av ønsket tidspunkt for oppstart, tidsforbruk og omfanget av involvering fra politidistriktets side.**

Vi ønsker bistand til å intervju 4 ledere og 4 ansatte ved følgende avdelinger:

- UEH (teamleder og politibetjent)
- Patruljeseksjon enhet vest (avsnittsleder og politibetjent)
- Operasjonsentralen (Oppdragsleder og operatør)
- Beredskapstroppen (teamleder og en operatør)

Det er ønskelig at informantene minimum har 2-3 års ansiennitet i sine respektive stillinger. Tidspunkt for oppstart vil være så raskt som mulig, men gjennomføring av intervjuer ønskes ferdigstilt innen nyttår. Alternativt innen 30. januar dersom fristen blir for kort. Vi ønsker å gjennomføre intervjuer med hver enkelt og intervjuene vil vare ca. 1 time (maks 1 og en halv time).

**Redgjørelse omkring taushetspliktproblemstillinger – enten hvorfor dette ikke er relevant for prosjektet, eller hvilke tillatelser som er innhentet (POD/riksadvokat mv).**

Det vil ikke være fare for at intervjuene vil medføre brudd på taushetsplikt. Intervjuene skal omhandle den ulike ansattes tanker og erfaringer omkring generell oppdragsløsning.

Erfaringsbaserte hendelser skal ikke omhandle noe som kan identifisere verken det gitte oppdrag eller hvem som var involvert. Dette vil det bli opplyst om til den enkelte informant. Dersom det allikevel skulle fremkomme informasjon fra informanter som senere vil kunne identifisere en gitt hendelse, vil dette utelates fra studien. I studien skal det ikke fremkomme informasjon som kan bidra til at informantene blir identifisert.

**Angivelse av hvilke tillatelser som er innhentet – og som må vedlegges søknaden.**

Ingen tillatelser er innhentet pr.

**Vurdering av de forskningsetiske aspekter ved prosjektet / forholdet til kolleger/ledere/politidistriktet**

Som ansatte i etaten vil vi, av naturlige årsaker, ha oppfattelser av temaet vi har valgt å forske på. Dette gjelder i særlig grad dersom vi hadde valgt å forske på våre egne avdelinger og enheter. Vi har derfor valgt å ta utgangspunkt i avdelinger som vi ikke er ansatt i per i dag. Dersom vi skulle ha kjennskap til informantene fra tidligere, vil vi ha sterkt fokus på objektivitet, samt at behandlingen av den informasjon om som fremkommer retter seg inn etter de føringer som fremkommer i studien.

**Annet**

Skulle det være feil eller mangler i søknaden, så håper vi at dere tar kontakt.

Med vennlig hilsen

Mads Christian Verhaug ([cverhaug@hotmail.com](mailto:cverhaug@hotmail.com) / tlf. 452 22 840)

Eirik Duelien Myrvold ([eirikmyrvold@hotmail.com](mailto:eirikmyrvold@hotmail.com) / Tlf : 91151978)