



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

Politiets personalomsorg av egne ansatte etter kritiske hendelser

Geir Knarvik Fjeldstad

Masteroppgave i ledelse. Kurskode: BED-3906-1 22H. Desember 2022

Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Sammendrag.....	ii
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn, motiv og formål med oppgaven.....	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	3
1.3 Begrepsavklaringer.....	5
1.4 Oppgavens oppbygging.....	6
2 Teoretisk bakgrunn.....	6
2.1 Politiet og beredskapsprinsippene.....	7
2.1.1 Politiets – og samvirkeaktørene sine oppgaver ved kritiske hendelser.....	10
2.2 Personalomsorg ved kritiske hendelser.....	11
2.2.1 Operasjonell og taktisk politiledelse.....	12
2.2.2 Defuse og støttesamtale.....	15
2.2.3 Psykologisk debrief.....	18
2.2.4 Kollegastøtteordningen i politiet.....	20
2.3 Oppsummering.....	21
3 Metode.....	22
3.1 Forskningsdesign.....	22
3.2 Caser.....	23
3.3 Min rolle som forsker.....	26
3.4 Individuelle intervjuer.....	27
3.5 Dataanalyse.....	30
3.6 Reliabilitet og validitet.....	31
3.7 Forskningsetiske betraktninger.....	32
4 Politiansatte.....	33
4.1 Oppdragshåndtering.....	33

4.2	Oppfølging fra arbeidsgiver.....	35
4.3	Den politiansatte sin påvirkning av personalomsorgen.....	37
4.4	Forventninger fra politiansatt i forhold til personalomsorg fra arbeidsgiver	39
4.5	Hva betyr dette i forhold til teori og litteratur.	41
4.5.1	Oppdragshåndteringen	42
4.5.2	Oppfølging/Personalomsorg fra arbeidsgiver	43
4.5.3	Påvirkning av personellomsorgen	44
4.5.4	Forventninger til politiet som arbeidsgiver	45
4.5.5	Oppsummering	45
5	Politiledere	46
5.1	Oppdragshåndtering.....	46
5.2	Oppfølging fra politiet.....	47
5.3	Påvirkning av personalomsorg	49
5.4	De ansatte i politiet sitt behov for personalomsorg	50
5.5	Hva betyr dette i forhold til teori og litteratur?	52
5.5.1	Oppdragshåndtering	53
5.5.2	Oppfølging/personellomsorg fra arbeidsgiver	54
5.5.3	Påvirkning av personalomsorgen	55
5.5.4	Forventninger til politiet som arbeidsgiver	56
5.5.5	Oppsummering	56
6	Analyse på tvers av caser	57
6.1	Oppdragshåndtering.....	58
6.2	Oppfølging og personalomsorg fra arbeidsgiver.....	59
6.3	Påvirkning av personalomsorgen.....	60
6.4	Forventninger til politiet som arbeidsgiver	61
6.5	Oppsummering	61
7	Avslutning og konklusjon	62

Referanseliste	66
Vedlegg	70

Figurliste

Figur 1: Ledelsesnivå i politidistriktene	13
---	----

Tabell

Tabell 1: Demografisk profil over intervjuobjektene i undersøkelsen.....	24
Tabell 2: Funn fra intervju fra politiansatte.....	41
Tabell 3: Funn fra intervju fra politiledere.....	52
Tabell 4: De viktigste likheter og ulikheter etter funn fra intervju med politiansatte og politiledere.....	57

Forord

Jeg er dypt takknemlig for at jeg har vært så privilegert å få mulighet til å gjennomføre studiet «Master i Ledelse» ved Norges Arktiske Universitet – UiT. Det har ikke vært noen selvfølge, men nå avsluttes disse årene med denne oppgaven.

Jeg har gjennomført hele studiet på min fritid. Til tross for det, har det vært helt avgjørende at min arbeidsgiver Vest politidistrikt har tilrettelagt for meg på en forbilledlig måte når det har vært nødvendig. Den tilretteleggingen skal jeg vise meg verdig å spre min kunnskap videre i politiet.

Det å være i jobb, studere, og i tillegg ha tre nydelige barn er en krevende oppgave. Det ville vært helt umulig å gjennomføre denne oppgaven uten støtte, forståelse og oppmuntrende ord fra dem. Jeg er ydmyk og takknemlig for at jeg er så heldig å ha disse tre stjernene i mitt liv. Takk for at jeg får være deres pappa. Takk Matheo, Rositha & Anthony.

Det er med ærefrykt, ydmykhet og enormt med stolthet jeg vil takke de fantastiske menneskene som gav av sin tid for at jeg skulle få oppfylle drømmen om å skrive denne oppgaven. Uten dere hadde ikke dette vært mulig. Det står enormt med respekt av at dere, mine gode kollegaer, velger å gi 100 % av dere selv til meg. Dere har vært åpen og ærlig om et tema som rokker ved det mest sårbare hos oss mennesker. Dere har løftet politiet på en enorm måte, samtidig som dere har påpekt ulike ting som politiet kan blir enda bedre på. Jeg vet at dere er stolt av å jobbe i politiet. Jeg vet også at mye av motivasjonen deres til å delta i denne undersøkelsen er at dere ønsker at alle kollega skal ha det godt på jobb og hjemme. Det forteller mye om dere. Takk.

Til alle mine kollegaer som jeg har vært så privilegert å ha hatt fortrolige samtaler med opp gjennom årene. Det er dere som har motivert meg til å ta fatt på denne oppgaven. Det mange av dere har opplevd, har gitt meg mye motivasjon til å gjøre hverdagen bedre for alle i politiet som møter mennesker i krise, enten om det er innbyggerne i samfunnet vårt, eller om det er våre egne kollegaer. Takk

Øygarden 01 desember 2022

Geir Knarvik Fjeldstad

Sammendrag

I Norge lever vi heldigvis i et trygt og godt samfunn. Til tross for dette, opplever vi til stadighet at det skjer kritiske hendelser, ulykker eller andre dramatiske ting som truer våre liv og legeme. Da trenger vi politiet, og vi trenger et godt politi som kan ivareta vår trygghet. Politiet har et fastlagt system for hva som skjer når ulykken er ute. Noen ringer til politiets nødnummer der det er operasjonssentralen som mottar anropet. Når det er mottatt varsler de ulike patruljebiler som blir sendt mot ulykkesstedet for å håndtere og løse det som har skjedd. Når oppdraget er løst, drar politiet fra stedet. Da har de gjerne vært vitne til og blitt eksponert for ufattelige inntrykk. Hva gjør dette med politifolkene som har vært på stedet? Håndterer de det selv da det er en del av jobben, eller tar arbeidsgiver hånd om sine ansatte for å ivareta dem best mulig. Oppgavens problemstilling er derfor: *Hvordan er politiet sin personalomsorg ovenfor egne ansatte på taktisk og operasjonelt nivå etter kritiske hendelser?*

For å svare på denne problemstillingen, ble det gjennomført personlige intervju med fem politiansatte som jobber enten som operatør på operasjonssentralen eller som kjører patrulje og rykker ut til stedet. Det ble i tillegg intervjuet fem politiledere som har ansvar for å lede disse oppdragene. Funn fra undersøkelsen viser at politiet har et godt system som settes i verk når ulykken er ute. Det tydelig og god ledelse, der oppgavefordelingen til mannskapene er god. Når oppdraget er ferdig, er det derimot noe tilfeldig hvem som blir fulgt opp gjennom personalomsorgen, og hvem som ikke blir det. For de som blir fulgt opp, oppleves dette som helt nødvendig og veldig meningsfullt. Da har politiet et system med flere ulike gode personellomsorgstiltak, der alle tiltakene har som formål å få normalisert situasjonen. For de som ikke blir fulgt gir det motsatt effekt, der de til tider føler seg ensom, ekskludert i tillegg til at de tar tankevirksomheten fra sanseintrykkene med seg hjem etter jobb.

Videre funn viser at det er tilfeldig hvilken erfaring og kunnskap politiledere har om personalomsorg. De har lite og ingen kompetanse utover sin egen menneskelighet og erfaring. Noen ganger holder det, mens andre ganger får det tydelige utslag i mangel på god personalomsorg. Funn viser også at den personalomsorgen en får, eller den en ikke får, påvirker de som jobber i politiet. Det gir enten en god påvirkning, eller en mindre god når ivaretagelsen er liten.

1 Innledning

De aller fleste i Norge får med seg daglige nyheter om hva som skjer i samfunnet vårt. Det være seg politikk, kultur eller store tv- idrettsbegivenheter. Felles for disse er at det ofte er fokus på enkeltpersoner som dyrkes frem i ulik grad. Noen, og gjerne ofte politiske aktører, kan bli omtalt i negative ordlag, mens kultur og idrettspersonligheter i de fleste tilfeller blir omtalt motsatt. Felles for de begge er at fra tid til annen så får disse tid i media til å snakke om seg selv, hvem de er og hva de står for i livene sine foruten om det de var kjent for i utgangspunktet. Samtidig som dette skjer, preges også nyhetsbilde av overskrifter som forteller oss at noe vondt har skjedd. Det kan være at politiet har skutt noen, alvorlige trafikkulykke med en eller flere omkomne eller at noen har blitt drept. Når dette skjer, rykker politiet ut med mange tjenestepersoner for å håndtere den krevende og til dels umenneskelige situasjonen som har oppstått. Når politiet er ferdig med arbeidsoppgavene på stedet drar de derfra. Hva skjer da med tjenestepersonene som var involvert i oppdraget? Dette hører vi sjelden og aldri noe om. Kan det tenkes at i likhet med politikere, kultur- og idrettspersonligheter så påvirkes også politifolk av det som de har vært med på. Hvis de gjør det, og de ikke får samme tid i media til å fortelle om dette, hvordan håndterer de det da? Blir de fulgt opp av arbeidsgiver slik at inntrykkene blir dempet etter hvert oppdrag, eller risikerer vi at neste gang det skjer en kritisk hendelse, så kommer det polititjenestepersoner som har en altfor stor ballast til å håndtere dette nok en gang?

1.1 Bakgrunn, motiv og formål med oppgaven

Så lenge det finnes mennesker på denne kloden vil det alltid skje ting med mange av oss som vi ofte ikke er i stand til å styre selv. Vi blir født, og vi dør. Det er konsekvensen av å leve. Heldigvis har vi det slik i Norge at gjennomsnittsalderen er høy, noe som betyr at vi lever trygt og godt i landet vårt. Det hindrer likevel ikke samfunnet vårt at det er mange mennesker som dør av helt andre grunner enn et naturlig dødsfall hjemme eller på sykehus som et resultat av høy alder og alderdom. Når slikt skjer har blant annet politiet viktige oppgaver som skal utføres i forbindelse med dødsfallet. Politiet skal blant annet identifisere den døde, i tillegg til å kartlegge hva som kan ha vært årsaken til dødsfallet (Politiinstruksen, 1990). Samtidig som mennesker dør av ulike unaturlige årsaker, så kan det også skje at mange mennesker blir alvorlig skadet i ulykker og andre uforutsette ting. Når slike ting skjer, har også politiet et ansvar. Politiloven § 27 (1995) definerer at det er politiet som har ansvar for å iverksette, lede og koordinere redningsinnsatsen i store ulykkes- og katastrofesituasjoner.

Nettopp derfor ble jeg i starten av et vaktsett tilkalt til et hus for mange år siden der det viste seg at det var et barn på adressen jeg var på vei til som hadde dødd av en unaturlig årsak. Jeg, sammen med to andre tjenestepersoner på patruljebilen min var først fremme på stedet. Jeg og den ene av mine kollegaer gikk inn i huset for å se om det var personer der som ikke hadde tilknytning til stedet. Mens vi gikk rundt i huset, måtte vi passere barnet som lå død et sted i huset. Dette var første gang jeg hadde sett ett dødt barn på nært hold. Etter å ha gått gjennom huset gikk vi ut og sperret av stedet. De kommende timene skulle det komme svært mange personer til stedet som begynte å utføre ulike politioppgaver. Min videre oppgave var å holde vakt ved inngangspartiet til huset, samtidig som jeg fikk være med kriminalteknikere og senere rettsmedisinere i deres arbeid på stedet. Etter hvert som timene gikk, forsvant de fleste av mine kollegaer, da de måtte inn på stasjonen og jobbe videre med dødsfallet derfra gjennom den startede etterforskningen. Jeg og makkeren min som ble med gjennom huset, tilbrakte hele vekten vår, pluss litt overtid ved dette huset. Når vi kjørte fra stedet var det avtalt at alle som hadde vært involvert i oppdraget skulle inn på stasjonen for en defuse, noe vi så frem til siden det hadde vært et krevende oppdrag. Da vi nesten hadde kommet inn til stasjonen, fikk vi melding fra politiets sin operasjonssentral om å kjøre utrykning til en trafikkulykke. Det var ingen personskader, men bilfører var påvirket av alkohol. Vi gav beskjed om at vi var ferdige på jobb, og ønsket at noen som hadde kommet på jobb kunne kjøre. Det fikk vi nei til, så vi kjørte. Etter å ha blitt ferdig med trafikkulykken vel to timer senere, kjørte vi inn til stasjonen. Det som møtte oss der, var ingen defuse. Vi møtte tomme lokaler med lysene slukket. Alle hadde gått hjem. Vi skiftet og dro fra jobb. Da jeg kom hjem midt på natten, gjør jeg som jeg alltid gjør, går inn til mine barn og kysser de på pannen. Da jeg gjorde det med sønnen min på 5 år, knakk jeg sammen i gråt. Jeg fikk en umiddelbar flashback til det døde barnet. Det var krevende, og det var helt unødvendig. Dette ville etter all sannsynlighet blitt unngått med en felles defuse. Alle hadde defuse denne dagen, bortsett fra oss to som var først på oppdraget, lengst på oppdraget og som hadde vært tettest på det døde barnet. Jeg bestemte meg den dagen at slikt ville jeg ikke oppleve igjen, og slikt ville jeg ikke at mine kolleger skulle oppleve.

Gjennom senere studier og erfaring som politimann, har jeg sett viktigheten og nødvendigheten av god personalomsorg. Det er nødvendig med skadeforebyggende tiltak for å redusere fremtidig risiko (Aarset, 2010). For å unngå at krevende oppdrag og kritiske hendelser vil påvirke tjenestepersoner mer enn nødvendig, og for å hindre at en tar det med

seg i fremtidige oppdrag, vil det derfor være nødvendig med en personalomsorg som inkluderer alle som har vært involvert. For å kunne dette, kreves det at de som jobber med personalomsorg og krisehåndtering har kunnskap om krisekommunikasjon (Coombs, 2015). Operativt personell risikerer i mye større grad enn andre å bli eksponert for traumatiske hendelser. Derfor vil det være nødvendig for en god personalomsorg at ledere har den nødvendige kunnskapen om forløpet av naturlige stressreaksjoner, samt individuelle- og organisatoriske mestringsstrategier (Eid & Johnsen, 2006). Det å ta vare på hjelperne våre som jobber i krise- og katastrofearbeid, omfatter undervisning, trening og erfaring forut for hendelser, ivaretaking under selve arbeidet og gode oppfølgingsrutiner som settes i gang etterpå (Dyregrov, 2002). Min erfaring er at mange ledere gruer seg til å ha denne oppfølgingen fordi en er redd for hvilke reaksjoner som kan komme fra de ansatte, og at en har lite opplæring og erfaring med de vanskelige og emosjonelle samtalene. Vi tilegner oss lederferdigheter og erfaring gjennom praktisk trening og tilbakemeldinger (Martinsen, 2017). Det betyr at det er viktig at ledere tør å ta det ansvaret som følger med personalomsorg med å utfordre seg selv i en krevende situasjon gjennom praktisk trening, slik at en er klar når det er nødvendig. Dette vil være viktig, fordi det er nødvendig at like tilfeller bør bli behandlet likt (Kvalnes, 2017). På den måten kan man unngå at noen får en personalomsorg som er god og riktig, mens andre ikke får det.

For meg, som arbeidstaker og menneske, vil gjennom livet oppleve dramatiske ting som vil på en eller annen måte påvirke meg. Det samme vil du som leser dette. Vi vet ikke hva som vil ramme oss eller hva vi skal være med på i fremtiden av dramatiske ting. Det er bra. Når det likevel først skjer i arbeidslivet, er det viktig at det finnes ledere der ut som har de egenskapene som kreves for å kunne gi god personalomsorg og sosial støtte (Dyregrov & Dyregrov, 2012). Med denne oppgaven ønsker jeg å bidra til økt kunnskap om politiet sin personalomsorg av egne ansatte etter kritiske hendelser. Etter slike hendelser skal det iverksettes personaloppfølging i den grad det er nødvendig (PBS 1, 2011). Det kan for eksempel innebære defuse, debrief, psykologisk debrief og støttesamtaler. Jeg ønsker å finne ut om det er slik etter alle krevende oppdrag, eller om det er tilfeldigheter og leders kunnskap om tema som blir avgjørende for hvordan personaloppfølgingen i politiet er.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Siden oppgaven omhandler politiet sin personaloppfølging, vil politiet være en sentral del av oppgaven. Like fullt har jeg funnet det nødvendig å begrense oppgaven til det operative

miljøet på taktisk og operasjonelt nivå. Det er disse tjenestepersonene som oftest er først involvert når det skjer kritiske hendelser i samfunnet vårt. Jeg går ikke inn på hvordan politiet håndterte den kritiske hendelsen, eller hvordan politiet etterforsket dette i etterkant. Dette er ikke relevant i forhold til problemstillingen som baserer seg utelukkende på personaloppfølgingen. Jeg har ikke begrenset oppgaven til et enkelt politidistrikt, men den omhandler politiet som helhet. Politiet er en stor organisasjon, men ikke større enn at det kunne vært mulig å kjenne igjen beskrivelsen av oppdragene respondentene har vært med på hvis det kun omhandlet ett politidistrikt. For anonymiseringen sin del og tryggheten til respondentene, vil oppgaven derfor kunne være gjeldene for hele politiet.

Politiet er en stolt etat. Menneskene som jobber der er stolte over at de får ta del i en viktig samfunnsmessig organisasjon som skal sørge for at hver og en av oss lever trygt og godt. Til tross for det, kan de i svært mange tilfeller være mentalt krevende å være politi, fordi en må ta del i den delen av samfunnet de aller fleste ikke tar del i. Der andre kan snu ryggen til, må politiet frem, uansett hva som venter dem. På den ene siden kan politiet drive med forebyggende patruljetjeneste i skoler og barnehager eller andre steder der en kan møte mennesker. Samtidig kan dette fort snus med at en må kjøre utrykning til et sted der det har vært en voldsom ulykke med sterke sanseintrykk. Denne kombinasjonen mellom å være et forbilde og trygghet for barna i barnehagen til å være en livredder for et barn 5 minutter senere som kjemper for sitt liv, er mentalt krevende. Da forventes og kreves det mye av den enkelte politi, og det forventes og kreves mye av politiledere for å ivareta og nullstille alle sammen etter endt oppdrag gjennom tydelig og god personalomsorg. Hva skjer hvis politiet tar godt vare på hverandre, og hva skjer om politiet ikke gjør dette? Dette ønsker jeg å se mer på i denne oppgaven, og har derfor valgt følgende problemstilling:

Hvordan er politiet sin personalomsorg ovenfor egne ansatte på taktisk og operasjonelt nivå etter kritiske hendelser?

I tillegg til denne problemstillingen, har jeg for å utdype problemstillingen enda mer, valgt to andre forskningsspørsmål:

- 1. Er det tilfeldigheter og hvem som er politileder som blir veiledende for personalomsorgen, eller er det satt i et fast og likt system?*
- 2. Er politiet sin personalomsorg til hjelp eller en belastning for den enkelte ansatte?*

Jeg ønsker ved hjelp av denne problemstillingen og disse spørsmålene finne ut om hvordan politiet sin personalomsorg er etter kritiske hendelser. Jeg ønsker med de funn som undersøkelsen min viser, bidra til at økt et fokus på god personalomsorg, god ledelse og hva som er viktig når medarbeidere må ivaretas når det er nødvendig. Det kan ramme oss alle, og derfor synes jeg det er interessant å finne ut hvordan dette er i politiet i dag og bidra til økt kunnskap.

1.3 Begrepsavklaringer

I denne oppgaven har jeg fokus på personaloppfølging og personalomsorg. I dette tilfelle omhandler det akkurat det samme. Bakgrunnen for at begge ord er brukt, er fordi respondentene bruker begge ordene, i tillegg til at en ser det igjen i ulike teori og litteratur. I noe litteratur blir dette også omtalt som psykososial førstehjelp, men prinsippet er det samme. Jeg har valgt å begrense oppgaven dithen at det er personaloppfølgingen som skjer like etter en kritisk hendelse som vil være retningsgivende i oppgaven. Det vil si når oppdraget er avsluttet, og noen uker frem i tid. Jeg kommer ikke inn på om hvordan oppfølgingen er hvis det strekkes seg over lang tid og eventuelt over i sykemeldinger. I oppgaven vil personellomsorg omfatte: *I situasjoner der ansatte har blitt eksponert for en kritisk hendelse, vil det være aktuelt å gjennomføre tiltak med sikte på å identifisere personer i risikozonen og følge opp med sikte på å fremme positiv mestring og tilpasning* (Eid & Johnsen: 2006:186). Politiet beskriver dette selv som: *Psykologisk førstehjelp innebærer å skape en trygg atmosfære rundt de som har blitt rammet* (PBS1, 2011:190). Å gi psykososial hjelp innebærer at en gir en helhetlig og behovsrelatert hjelp når det er behov for det. Dette gis til mennesker som har vært i en akutt situasjon der inntrykkene er sterke, og også til tider emosjonelle (Dyregrov & Dyregrov, 2007)

En kritisk hendelse kan være ulik fra etat til etat, og fra menneske til menneske. Det som er kritisk for noen, trenger ikke nødvendigvis å være kritisk for andre. For politiet sin del, så oppleves ikke alt sammen som en kritisk hendelse, nettopp fordi politiet som etat og de som jobber der, har erfaring og utdanning til å håndtere andre sin krise uten at en selv opplever krise. Derfor er det i forhold til personalomsorg definert hva som kan være kriser i politiet som krever oppfølging av ansatte etter ett oppdrag. Det kan være store ulykker og katastrofer, ansatte mister livet i tjeneste, ansatte kommer til alvorlig skade i tjeneste, tjenestepersoner har løstnet skudd mot person, langvarig og/eller særlig belastende oppdrag, eller at ansatte eller nære pårørende blir alvorlig syk (PBS1, 2011). I denne sammenhengen kan en krise defineres som *«en hendelse forstås i denne sammenheng både situasjoner hvor den ansatte eller*

grupper av ansatte er eller kan være påført skade eller annen særlig belastning, og situasjoner hvor den ansatte eller gruppe av ansatte har påført andre slik belastning eller skade» (PBS 1, 2011:190).

1.4 Oppgavens oppbygging

Oppgaven er bygget opp gjennom ulike kapitler, det det neste vil være den teoretiske og litterære bakgrunnen som problemstillingen er bygget på, og som er retningsgivende for den undersøkelsen jeg har foretatt. I kapittel 3 har jeg beskrevet metoden og hvordan jeg har jobbet med datagrunnlaget til oppgaven. Deretter presenterer jeg de funn og data som jeg har fått etter intervju med de politiansatte, samtidig som jeg ser dette opp mot relevant teori. I kapitlet deretter gjør jeg det samme ved at jeg gjennomgår funn fra politiledere og ser på dette mot teori. I kapittel 6 har jeg valgt å se kapittel 4 og 5 opp mot hverandre, der jeg ser på likheter og ulikheter. I det siste kapitlet ser jeg på om problemstillingen og forskningsspørsmålene er blitt belyst, før jeg avslutter med noen refleksjoner.

2 Teoretisk bakgrunn

Politiet skal være samfunnets trygghet. Det skal være vår trygghet når det ikke skjer noe gjennom målrettet og god forebygging. Politiet skal også være vår trygghet når det skjer krevende ting i samfunnet eller med enkeltpersoner. Vi skal være trygge på at politiet er der for oss når noe skjer. Derfor er det lovbestemt gjennom politiloven § 1(1995) at det er politiet som er Norge sitt sivile maktorgan. Staten, gjennom politiet, skal sørge for at vi til enhver tid får den polititjenesten samfunnet har behov for, uavhengig hvordan samfunnet endrer seg underveis. Politiloven beskriver at politiet skal sammen med andre, være en viktig aktør i landet sin samlende innsats for å opprettholde oss som innbyggere vår rettsikkerhet, trygghet og vår ellers generelle og alminnelige velferd. Politiet skal løse sine oppgaver gjennom forebygging, håndheving av lov og orden, samt hjelpende virksomhet. Ifølge politilovens § 2, som beskriver politiet sine primæroppgaver, skal politiet beskytte person, eiendom, fellesgoder, verne om all lovlig virksomhet og opprettholde den offentlige orden og sikkerhet. Politiet skal også verne mot alt som truer den alminnelige trygghet og sikkerhet i samfunnet. Dette skal gjøres alene eller sammen med andre myndigheter. Politiet skal sørge for at befolkningen får hjelp og tjenester i faresituasjoner. Videre er politiet gjennom politiloven § 27, pålagt å iverksette nødvendige tiltak for å avverge fare, og begrense skade i forbindelse med alle ulykke- og katastrofesituasjoner. De i politiet som i stor grad rykker ut på slike situasjoner i akuttfasen, er mannskaper som jobber på taktisk nivå og kjører patruljebiler.

Det medfører at politiet skal ha et akutt sektorovergripende håndteringsansvar når det skjer ulykker og katastrofer i fredstid. Dette ansvaret er tillagt politiet så lenge det er nødvendig, og inntil ansvaret blir overtatt av den ansvarlige myndighet, jamfør ansvarsprinsippet (PBS 1, 2011).

Med politiet sine hovedoppgaver som gjengitt i politiloven (1995) som bakgrunn, vil jeg videre gå inn på hvordan beredskapen er i Norge gjennom de fire beredskapsprinsippene og hva politiet skal gjøre i en beredskapssituasjon. Deretter vil jeg se på ulike former for personalomsorg og hvilke tiltak en kan gjøre for å møte kollegaer på en god måte.

2.1 Politiet og beredskapsprinsippene

Vi lever og har det godt i Norge, til tross for ulike uroligheter rundt om i verden. Når det likevel skjer noe dramatisk rundt oss som kan rokke ved vår sikkerhet og trygghet, har politiet en svært viktig rolle. Når alt går galt, enten i samfunnet eller med enkeltpersoner, er det politiet sin oppgave å stille opp. Der vi andre kan snu oss og gå vekk, skal politiet komme og være bauta i enhver situasjon. Politiet skal være vår livbøye. Like fullt er det aller viktigste politiet gjør i sitt samfunnsoppdrag, er å drive med forebygging, bekjempe all form for kriminalitet og være med på at hver og en av oss føler en trygghet der vi bor (PBS 1, 2011).

I Norge opplever vi til stadighet ulike former for kriser, ulykker og katastrofer som gir oss store utfordringer i samfunnet. I tillegg til å utfordre samfunnet, rammer også disse hendelsene enkeltpersoner. Det vil også være kriser og ulykker som rammer enkeltmennesker, men ikke nødvendigvis storsamfunnet. Samfunnet vårt er stadig vekk i endring av ulike årsaker. Noen endringer er bra, mens andre endringer utfordrer oss. Derfor er det nødvendig at så lenge samfunnet er i endring, må også politiet være i stadig endring for å tilpasse seg den tiden vi befinner oss i til enhver tid. Når det skjer negative utfordringer der liv er direkte truet som for eksempel naturskapt eller menneskeskapt, vil man stå i et samspill mellom organisatoriske, menneskelige og naturmessige forhold i forhold hvordan denne skal bli håndtert (Fimreite m.fl, 2014). For at politiet skal kunne løses dette, kreves det god operativ ledelse. En slik ledelse utøves i en kontekst som skiller seg fra en rekke andre ledelsessituasjoner ved at liv, helse og grunnleggende liv er i fare (Einarsen & Skogstad, 2015). Derfor kreves det at politiarbeidet må gjennomføres med en god og riktig kvalitet, og gjerne sammen med andre etater. Arbeidet som utføres må være helhetlig, analytisk og målrettet, i tillegg til at arbeidet som gjøres må være strategisk utført og tenkt på en langsiktig måte (PBS 1, 2011)

For at denne håndteringen internt i politiet, men spesielt i samvirke med andre aktører, vil det være helt avgjørende at alle har forståelse for de ulike roller sin oppgave i innsatsen. Politiet må alltid være forberedt på at det uforberedte og uforutsette skjer, og er derfor nødt til å alltid være forberedt på å håndtere dette når det måtte oppstå, nettopp fordi politiets sin sentrale rolle i samfunnet sin beredskap mot ulykker, kriser og andre katastrofer. Derfor er det helt avgjørende å ha kjennskap og god kunnskap til andre etater i samvirke sine roller og oppgaver (PBS 1, 2011). Det kreves et teamarbeid av høy kvalitet under et stadig sterkere tidspress (Einarsen & Skogstad, 2015). Nettopp fordi krisehåndtering er å håndtere det uventede og uforutsette, og spesielt når det vi ikke tror eller tenker vil skje, likevel skjer (Weisæth & Kjeserud, 2014).

For at oppdragsløsningen skal bli god, er det viktig med informasjonsutveksling og en felles situasjonsforståelse. Derfor må politiet i samarbeid med andre nødetater, kommune, frivillige og andre naturlige beredskapsaktører klargjøre hvilke oppgaver den enkelte etat har, samt at dette må ansvarliggjøres (PBS1, 2011). Dette samarbeidet vil også bli kalt for samvirke. Et slikt samvirke kan defineres ut ifra hvordan de ulike etatene planlegger og tilpasser sine verdiskapende aktiviteter når krisen først har oppstått. Deretter vil samvirke vise hvordan en i felleskap får frem den ulike kompetansen og beredskapsressursene i de forskjellige etatene, slik at man kan begrense den oppståtte skaden, i tillegg til hvordan en sammen skal håndtere den videre oppfølgingen (Hammervoll, 2014).

Dette er krevende oppgaver, og for å løse dette i Norge, er det etablert fire nasjonale beredskapsprinsipper. I tillegg til at disse blir brukt av det offentlige, anbefales det også at næringslivet bruker de samme prinsippene. Hovedgrunnen for at disse prinsippene er etablert, er at en skal hjelpe etater, samvirke og samfunnet til å løse kritiske hendelser på en best mulig måte (Lunde, 2014). Til tross for dette, har erfaring vist at når krisen er et faktum og det verste har skjedd, så kan disse prinsippene være krevende å utføre (Fimreite m.fl, 2014).

Det første prinsippet kalles likhetsprinsippet. Med dette prinsippet ønsker man at den organiseringen som er til daglig i de ulike etater, også skal være lik når en krise oppstår (Lunde, 2014). Dette henger sammen med ansvarsprinsippet. Med denne tankegangen og utøvelsen av prinsippet, er det tenkt at den som har det faglige ansvaret i hverdagen, også skal ha det samme ansvaret innenfor fagområdet når krisen og katastrofen oppstår. Disse to prinsippene skal sørge for at det gis en økt forståelse, kunnskap og oversikt for alle som er i organisasjoner som jobber med beredskap. Nærhetsprinsippet kalles det tredje av de fire

beredskapsprinsippene. Med dette menes det at kriser og andre hendelser skal løses på lavest mulig nivå i hver enkelt organisasjon. Hovedgrunnen for dette er at spesielt beslutningstaking skaper minst mulig forsinkelse hvis beslutningene tas på lavest mulig nivå, noe som kan være helt avgjørende for utfallet av den oppståtte krisen (Ibid).

Frem til terrorangrepene i Norge 22 juli 2011, var det disse tre beredskapsprinsippene som var gjeldene i norsk kriseberedskap. I etterkant av terrorangrepene ble det erfart nødvendigheten og viktigheten av et godt samspill og samvirke på tvers av ulike etater. Derfor ble det besluttet at det skulle opprettes et fjerde prinsipp som ble kalt for samvirkeprinsippet. Med dette prinsippet kom det også noen krav. Det stilles krav til myndigheter, virksomheter og etater der alle har et selvstendig ansvar for å sikre et best mulig samvirke med andre relevante aktører, der en skal arbeide med forebygging, beredskap og krisehåndtering. Dette prinsippet har siden det kom vært en bærebjelke i den nasjonale offentlige beredskapen. Dette på grunn av ansvarliggjøringen til hver enkelt etat og organisasjon som har beredskapsressurser må være bevisst sitt eget ansvar og gjøre det ansvaret og de tilgjengelige ressursene tilgjengelig for samfunnet. Her skal organisasjonene blant annet koordinere sitt eget planverk og innsats sammen med andre, da det er nettopp denne koordineringen og god kommunikasjon på tvers av etater som har vært den største utfordringen når det har oppstått reelle kriser som må håndteres (Lunde, 2014).

Selv om vi har disse fire gode og nødvendige prinsippene i norsk beredskap, vil vi likevel bli utfordret når krisene oppstår. Hovedgrunnen til det er at ingen kriser, katastrofer eller andre uønskede hendelser følger noe fast mønster, i tillegg til at disse hendelsene som oftest også er grenseoverskridende i forhold til hvilke etater som har ansvaret og blir involvert. Erfaring etter slike kriser, er at det er ansvarsprinsippet som oftest blir styrende for håndteringen av situasjonen. Det har vært utfordrende for samvirkeprinsippet i forhold til det konstitusjonelle ansvaret, nettopp fordi samvirke på tvers av etater kommer i skyggen av det konstitusjonelle hierarkiet som ofte vil kunne oppstå (Fimreite m.fl, 2014).

I likhet med at beredskapsprinsippene skal være førende når en krise oppstår, er det viktig at det også blir førende når oppfølgingen av ansatte i etterkant skal gjennomføres. Det vil være nødvendig at den som har den daglige personaloppfølgingen også har den når medarbeidere trenger personalomsorg. Dette forsterkes i helseberedskapsloven § 2-1 (2000), der ansvarsprinsippet er tydelig beskrevet med at den som har ansvaret i daglig tjeneste, også vil ha det samme ansvaret når det har oppstått kriser. Så er det slik at god personalomsorg også

kan innebefatte andre personer og etater en politiet og politiledere. Derfor må politiet ha et godt samvirke og tett kontakt med andre etater, og gjerne spesielt helsevesenet, NAV og kommunen. Alle disse etatene kan få en rolle i oppfølging av politiansatte hvis det er nødvendig. På den måten kan også beredskapsprinsippene ikke bare brukes når kriser skjer i samfunnet, men også når krisen rammer enkeltpersoner.

2.1.1 Politiets – og samvirkeaktørene sine oppgaver ved kritiske hendelser

Når ulykken har skjedd, skal politiet trå til. Det pålegger politiet etter politiloven § 27 (1995) å iverksette nødvendige tiltak for å avverge fare og begrense skade ved alle ulykkes- og katastrofesituasjoner. Dette gjelder for eksempel alt fra en liten trafikkulykke til en stor flyulykke eller naturkatastrofer. Politiet har et akutt sektorovergripende ansvar i fredstid med å håndtere ulykker og katastrofer på alle samfunnsområder. I akutfasen er den enkelte politimester gitt myndighet til å ta beslutninger på andre myndigheter sitt ansvarsområde, inntil dette ansvaret blir overtatt av den ansvarlige myndighet i henhold til ansvarsprinsippet (PBS 1, 2011).

Hvis det oppstår tap av menneskeliv i kriser, katastrofer eller andre hendelser som for eksempel trafikkulykker, skal politiet ha en effektiv og god håndtering av dette. For at dette skal fungere godt, er det avgjørende at det er klare ansvarsforhold internt i politiet, og på tvers av etater i et samvirke. Det er nedfelt i politiinstruksen § 10-6 (1990) at det er politiet sin plikt å ta hånd om lik som blir funnet. Derfor vil det være helt nødvendig med et godt samvirke mellom politiet og andre naturlige etater for at politiet og samfunnet for øvrig skal være i stand til å håndtere mindre ulykker der det er enkeltdødsfall til store ulykker, katastrofer og terror med mange døde mennesker (PBS 1, 2011). Denne samhandlingen ved dødsfall er basert på samvirkeprinsippet (Helsedirektoratet, 2011).

Hvis det oppstår et unaturlig dødsfall som helsevesenet er kjent med, er det nedfelt i lov gjennom helsepersonelloven §36 (1999) at politiet skal underrettes. Dette kan blant annet være ulykker og selvmord som er varslet til helsevesenet. Når slikt skjer, har politiet også et ansvar ovenfor pårørende til den døde. Dette vil ofte ha et akutt perspektiv, samtidig som det kan strekke seg i lang tid fremover (Helsedirektoratet, 2011). Når dette skjer er det nødvendig med et godt samvirke, der både detaljer og systemer som må ivaretas. Politiet har ansvaret for å identifisere de døde, og sørge for at dette blir formidlet til pårørende (PBS 1, 2011). Ofte vil en slik identifisering og formidling skjer på stedet der ulykken har inntruffet, siden ulykken allerede er kjent for de pårørende. Da vil det være tjenestepersoner hos politiet som har rykket

ut til stedet som foretar denne særs viktige og krevende oppgaven. Pårørende har et stort og legitimt behov for å vite hva som har skjedd, og da må de være sikre på at politiet på stedet gjør hva man kan for å finne ut årsaken til ulykken (Rundskriv nr 5/2004).

En annen samvirkeaktør som har en viktig rolle ved store og uforutsette hendelser, er landets kommuner. Gjennom sosialtjenesteloven § 16 (2009), er kommunene forpliktet til å utarbeide en beredskapsplan i kommunens arbeids- og velferdsforvaltning. Det betyr at kommunene skal gi nødvendig bistand og hjelp når det skjer ulykker eller andre akutte situasjoner i samfunnet. I tillegg skal kommunen utarbeide et beredskapsplanverk for sosialtjenesten (PBS 1, 2011). I Helsedirektoratet sin egen veileder (2016) forsterkes kommunen sitt ansvar ved at det anbefales at alle kommuner har et psykososialt kriseteam som er tilgjengelig ved behov.

Når det skjer ulykker med dødsfall, har også den norske kirke et formelt samarbeid med politiet. Kirken skal være forberedt på å måtte gi støtte og omsorg til de som er rammet av krisen. I rundskrivet om presters beredskap (V-7B/2005) er det beskrevet at det i alle av landets sine prostier, skal det være prester i beredskapstjeneste. En av oppgavene er blant annet å gi et dødsbudskap etter anmodning fra politiet når politiet ikke allerede har utført det (PBS 1, 2011).

Politiet og samvirkeaktørene skal stå sammen når samfunnet eller enkeltpersoner blir rammet av en krise, katastrofe eller terror. Oppgavene er komplekse og tverrfaglige. I møte med katastrofen er ikke lenger verden forutsigbar, og ens egen følelse av å kunne påvirke situasjonen er minimal (Eide & Eide, 2013). Derfor er det viktig at politiet, helsepersonell, prester og andre etater og roller, må være profesjonell i utførelsen av arbeidet, samtidig som de må kjenne godt til de oppgavene som skal utføres. I tillegg må de være mentalt forberedt ovenfor for de oppgavene i beredskapsarbeidet som utfordrer den enkelte personlig (Stabrun, 2014). Ingen personer eller etater kan gjøre alt, men alle kan gjøre noe. På den måten vil og kan beredskapsarbeidet ha gode forutsetninger for å lykkes.

2.2 Personalomsorg ved kritiske hendelser

Politiet har et godt omdømme i Norge. Vi har et politi som har fokus på god kommunikasjon med de man er i kontakt med. Politiet i Norge er ikke bevæpnet, selv om det til tider er midlertidig bevæpning grunnet økt trusselnivå. Det at politiet som et av få i verden ikke er bevæpnet, har nok muligens ført til at avstanden mellom politiet og innbyggerne er liten. Om det vil skje en endring på den avstanden hvis politiet en gang blir fast bevæpnet, gjenstår å se.

Grunnlaget for god samhandling mellom innbyggere og politiet er likevel godt forankret i samfunnet vårt. Det å jobbe i politiet kan være svært krevende. Det kan være krevende å gjennomføre de oppgaver man er satt til å gjøre, og det kan være krevende å leve opp til de forventninger samfunnet har til politiet. Når innbyggere i landet ringer til politiet om noe akutt som skjer, så forventes det at politiet kommer så fort som overhodet mulig. Det forventes også at når de er kommet til stedet, så blir de ulike arbeidsoppgavene løst på en meget god måte. I de aller fleste kriser, ulykker og katastrofer gjør politiet en formidabel jobb ovenfor samfunnet, men også ovenfor enkeltmennesker som blir involvert. For å kunne gjøre dette gang etter gang, er det nødvendig med gode rutiner for ivaretagelse av menneskene. Politiet og andre nødetater utsettes for mer tydelige stressorer enn andre yrker. Stressorer er det som skaper stress, og politiet møter regelmessig på hendelser som innebærer konfrontasjon med andre mennesker lidelse, smerte og død (Dyregrov & Dyregrov, 2012). Samtidig er dette profesjonelle hjelpere som ikke synes det er naturlig å søke hjelp hos lege eller psykolog for denne form for stress. Nettopp derfor er det nødvendig i politiet med en personalomsorg som ivaretar de ulike tiltak som kan settes inn etter at ansatte i politiet har vært i situasjoner der stressorene blir testet til det ytterste. Da kreves det god ledelse med ledere som forstår, kan og har evnen til å gjennomføre god personalomsorg. Det gjøres med gode og riktige beslutninger. Slike beslutninger er gode når de opptattes riktig av de beslutningene angår (Arnulf, 2012). Da er kunnskap nødvendig, og dertil også viktig (Rønneberg, 2011). Det er spesielt hvordan den første kommunikasjonen etter en krise gjennomføres som er viktig. Hvordan denne første kommunikasjonen fra politiledere er, vil sette standarden for resten av forløpet i personalomsorgen. De første meldingene vil alltid bli husket. Formulerer man seg uheldig, kan det i verste fall være umulig å rette opp i (Aarset, 2010). På den måten kan en tenke seg at politiledere sin første samling gjennom defuse, kan være førende for opplevelse for de politiansatte i den kommende personalomsorgen.

2.2.1 Operasjonell og taktisk politiledelse

Operativ politiledelse skiller seg fra de fleste andre former for ledelse. Med politiledelse her i oppgaven, menes operativ politiledelse, der operasjonsleder og innsatsleder har viktige roller. Operativ ledelse utøves i en kontekst der liv, helse og grunnleggende verdier er i fare. Slike situasjoner oppstår ofte uventet, dramatisk og stressende (Einarsen & Skogstad, 2015). Disse hendelsene fremstår ofte som uoversiktlige og uorganiserte, og det kreves både kunnskap, motstandskraft og handlekraft for å håndtere slike utfordrende situasjoner (Weick & Sutcliffe, 2015). Da kreves det en organisering som er i stand til å håndtere dette på en god måte, i

tillegg til politiledere som har den nødvendige kompetanse til å utøve den rollen de er satt til å utøve. Politiet har lik organisering i alle politidistrikt, og må følge de samme retningslinjene. Denne organiseringen er lik i det daglige som den er under en krise. Dette er i samsvar med likhetsprinsippet. Figuren under viser denne organiseringen.



Figur 1: Ledelsesnivå i politidistriktene (PBS 1, 2011)

De ulike ledelsesnivåene viser skillet mellom de forskjellige oppgavene og beslutningsnivå. Selv om det er et skille, så er det ikke fastlåst slik figuren viser. Når det er absolutt nødvendig, kan politimester ta beslutninger på operasjonelt og taktisk nivå. Når stab er satt, vil de også kunne måtte ta beslutninger på strategisk og taktisk nivå. Det er viktig med en slik organisering som er lik i alle politidistrikt. Når det oppstår kriser eller andre uønskede hendelser, må politiet raskt kunne samle og organisere de ressursene som er tilgjengelig. Kommer det ressurser fra andre politidistrikt, må de kjenne til organiseringen, slik at innsats og samvirke blir utført på en god, rask og effektiv måte (PBS 1, 2011). Politimester har det overordnede ansvaret i et politidistrikt. I hverdagen er operasjonsleder på operasjonelt nivå gitt fullmakter fra politimesteren til å håndtere beredskapen i distriktet, og lede og koordinere all redningsinnsats. Ved større hendelser, så kan stab bli satt. Da vil stabssjef være øverste leder på operasjonelt nivå. Operasjonsleder sin oppgave er å planlegge og koordinere den politiinnsatsen som til enhver tid er nødvendig for å nå de målene som er fastsatt av politimesteren og den strategiske ledelsen. Operasjonsleder har ansvaret for den operative ressursbruken til distriktet, i tillegg til å utarbeide ordrer til taktisk nivå (Ibid). Det kan

eksemplifiseres ved at i henhold til våpeninstruksen for politiet § 3-3 (2016), er det blant annet beskrevet at det er operasjonsleder som i utgangspunktet skal treffe bevæpningsbeslutning når oppdraget krever det. Derimot vil det være innsatsleder på taktisk nivå som leder den taktiske tilnærmingen på oppdraget. Innsatsleder er leder for innsatsstyrken, og skal utføre de oppdrag som blir tildelt fra operasjonsleder eller stab gir. En av intensjonene med operasjonsleder sin funksjon, er at vedkommende skal kunne vurdere og beslutte noe tilbaketrasket og upåvirket av intensiteten av politiinnsatsen (PBS 1, 2011). I en krise vil en ikke kunne finne svarene på løsning nedskrevet noe sted. Tidspresset, stressbelastningen og det uventede ved krisen, gjør at lederen må utøve et situasjonsbestemt lederskap (Weisæth & Kjeserud, 2014). I en slik tilbaketrasket rolle, vil operasjonsleder ha mulighet til å kunne ta gode beslutninger uten for mange ytre påvirkningsfaktorer. Operasjonsleder skal kvalitetssikre innsatspersonellet sitt arbeid, og ha kontroll med styringen av denne innsatsen. Dette gjelder spesielt ved ekstra kritiske og vanskelige oppdrag, helt uavhengig om innsatspersonellet er erfarne og under ledelse av en innsatsleder. Operasjonsleder har ordremyndighet over personellet som er i innsats. Det betyr ikke at operasjonsleder er «foresatt» eller «overordnet», men er gitt ordremyndighet over innsatspersonellet (PBS 1, 2011). Det betyr at det ikke er operasjonsleder som har det daglige personellansvaret ovenfor innsatspersonellet, kun ordremyndighet i utførelsen av politiinnsatsen som skal utføres.

Operasjonsleder skal ha tett kontakt og godt samarbeid med innsatsleder på taktisk nivå. Ved akutte hendelser må operasjonsleder og innsatsleder ha en tett og god kommunikasjon for å sikre fremdriften og løsningen av oppdraget (PBS 1, 2011). Ved slik samhandling og ledelse kreves det at en har evnen til å omstille seg hurtig hvis det skjer uventede endringer i en kompleks situasjon (Einarsen & Skogstad, 2015). Ved dårlig eller gal kommunikasjon, kan det i verste fall føre til at den oppståtte krisen forverres (Brønn & Arnulf, 2014). Derfor vil det være nødvendig med god kommunikasjon og samhandling mellom operasjonsleder og innsatsleder. Operasjonsleder har ordremyndighet over innsatsleder. Når innsatsleder er tildelt et oppdrag, er innsatsleder den øverste lederen på taktisk nivå.

Taktisk ledelse med innsatsleder, innebærer en direkte ledelse og samordning med innsatsstyrkene (PBS 1, 2011). Det er disse mannskapene som fysisk rykker ut til kritiske hendelser, ulykker og katastrofer. Innsatsledelse i en skarp aksjon der det er bevæpning, ved redningstjeneste eller andre alvorlige ulykker, er blant det som er det aller mest krevende politiet kan bli satt til å utføre. Når slike hendelser inntreffer, kan det handle om å redde liv,

redde store materielle verdier eller verne om viktige samfunnsinteresser. Innsatslederen er politidistriktets øverste leder på taktisk nivå når det skjer hendelser som krever en koordinert ledelse. Innsatslederen har ordremyndighet over innsatspersonellet i en konkret aksjon eller i et oppdrag. Innsatslederen har mange ulike oppdrag som skal håndteres. Det finnes ingen fasit for hvordan hvert enkelt oppdrag skal løses. Likevel vil hovedoppgavene være å utøve livreddende innsats sammen med andre nødetater. Videre har innsatsleder ansvaret for å lede og koordinere den samlede innsatsen mellom nødetater og andre aktører, i tillegg til å ivareta sikkerheten i innsatsområdet. Det skal sikres ro og orden, og forebygges at det ikke skjer ytterligere straffbare handlinger. Innsatsleder har også ansvaret å iverksette etterforskning, registrere evakuerte og eventuell døde, ta hånd om media som er på stedet, og overlevere åstedet til de som skal håndtere det videre (PBS 1, 2011). Det er mange, komplekse og utfordrende oppgaver i utøvelsen av slik innsats. Noen ganger må innsatsleder under tidspress beslutte handlekraftige tiltak uten særlig med informasjon om hendelsen. Det å handle ukonvensjonelt kan innebære en viss risiko. Det å bruke ukjente strategier når det er lite informasjon tilgjengelig, innebærer at lederen må inneha de ferdigheter og den ekspertise som trengs for å kunne vurdere realismen i å gjennomføre de ulike strategiene som besluttes. Det betyr at det som har lyktes en gang, ikke nødvendigvis vil lykkes hver gang (Høst, 2016). Derimot kan en lykkes oftere ved å ha en situasjonsbevissthet. Det omhandler innsatslederen sin evne til å danne seg umiddelbare og intuitive inntrykk av en situasjon, basert på prinsipper for mønstergjenkjenning (Einarsen & Skogstad, 2015). Nettopp derfor er det nødvendig med tydelige roller i innsatsområdet og en organisering som er gjenkjennbar. Når innsatsen er over, er det innsatsleder som har ansvaret for å ta vare på innsatspersonellet. Dersom det har vært større påkjenninger, skal det ved behov iverksettes nødvendig personalomsorg (PBS 1, 2011). Det å møte mennesker i kriser påvirker oss alle. Når man i tillegg, slik som operasjonsleder og innsatsleder, har et ansvar for å støtte og hjelpe, er det helt nødvendig å ha kunnskap og være forberedt. Kunnskap og erfaring gir trygghet (Røholdt, Bugge, Sandvik, Sandanger, 2018)

2.2.2 Defuse og støttesamtale

Det vil være mange former for intervensjon i den akutte fasen etter en traumatisk hendelse som vil kunne fungere som psykologisk førstehjelp. Ved psykologisk førstehjelp, innebærer det å skape en trygg og god atmosfære rundt de som har vært involvert, der ivaretagelse med omsorg, forståelse og respekt er nødvendig for at den hjelpen som tilbys skal være til nytte for den enkelte (PBS 1, 2011). Denne første psykologiske førstehjelpen skjer gjennom en såkalt

defuse. Det vil si at etter endt oppdrag, så samles alle som har vært involvert der man i tillegg til en rent teknisk gjennomgang av oppdraget, også åpner opp for at man kan dele egen tanker og reaksjoner knyttet til hendelsen en nettopp har vært med på (Eid & Johnsen, 2006). Dette vil være en systematisk gjennomgang der en gruppe med mennesker som sammen har opplevd en kritisk situasjon eller dramatisk hendelse, eller på annet vis er sterkt berørt av en uventet hendelse, møtes for å prate om dette (Dyregrov, 2002). I praksis vil det si at etter endt oppdrag, så sørger innsatsleder for at samtlige mannskaper møtes på et oppgitt sted, der man går gjennom oppdraget og de første tankene knyttet til det. Det vil være etisk nødvendig at like tilfeller behandles likt. Hvis to like tilfeller behandles ulikt, bør det være en moralsk relevant forskjell mellom dem (Kvalnes, 2017). Derfor er det ikke et valgfag om man skal ha en defuse eller ikke på tilsvarende like oppdrag, noe som er tillagt og ansvarliggjort gjennom innsatsleder (PBS 1, 2011). En defuse foretas rett etter hendelsen. Målsettingen er å skape en helhet og oversikt over den enkelte involverte sin opplevelse i oppdraget. En skal gi mulighet for å for refleksjon over egen innsats, muliggjøre læring og gi støtte til andre som har vært involvert i samme oppdraget (Michell & Everly, 1997). Det skal ikke forekomme evaluering eller kritikk av andres eller egen innsats, da det kan gjøre belastningen verre for mannskapene på dette tidspunktet (Lunde, 2014). Den videre hensikten er å normalisere situasjonen, og gi innsatspersonellet muligheten til å «gire ned» (Dyregrov, 2002).

Defusing kan også kalles for støttesamtaler, og er i praksis det samme når det skjer like etter en hendelse. Denne støttesamtalen skal holdes før man går av vakt, og det er et lederansvar for at dette blir gjennomført (PBS 1, 2011). Det viktige i en slik samtale vil være å lytte aktivt, og være støttende når personellet forteller om sin opplevelse. En skal oppfordre til at alle prater, men det medføre et press eller en betydelig overtalelse (Eide & Eide, 2013). Støttesamtaler og defusing kan gjennomføres på flere måter, både individuelt og i grupper. Uansett hvordan den gjennomføres, vil det viktigste være å lytte, være til stedet, utrykke forståelse og anerkjenne den enkeltes reaksjon. En skal gjennom en slik samtale forebygge stressreaksjoner og normalisere mannskapene sin erfaring og reaksjoner. Det aller viktigste i denne første fasen er informasjon, lederstøtte og god kollegial støtte (PBS 1, 2011). Støtte fra ledelsen har stor betydning, og vil kunne gi veldig god signalverdi. Den sier noe om hvordan ivaretagelsen er i organisasjonen, og hvilken hjelp og oppbakking en kan forvente seg fremover. Verdien av denne støtte fra ledelse og andre kollegaer etter en krisesituasjon, er helt uvurderlig (Dyregrov, 2002).

Det er et overordnet mål om at alle arbeidstakere skal være i et arbeidsmiljø som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger (Bjørklund, 1997). Da er det nødvendig at samtlige blir involvert, og at ikke noen blir utelatt. Ledelse er å bringe sammen mennesker for å oppnå ønskede mål, der en leder er støttende og ser den enkelte for den de er som mennesker (Birkinshaw, 2015). Involvering er viktig fordi det er lettere å forholde seg til det en vet, enn det en ikke vet (Dyregrov, 2002).

Faren ved at innsatsleder eller operasjonsleder tar for lett på oppgaven ved at en har bare en forenklet forståelse for det behovet mannskapene trenger etter kritiske hendelser, eller at ikke alle blir involvert, er absolutt til stedet. I beslutningsteori kalles det for avgrensingsfellen. Det vil si at man avgrenser det som kan være problemet, noe som kan ha innvirkning på valgene man deretter tar (Martinsen, 2017). Det behøver ikke være feighet eller usikkerhet i lederrollen at slik avgrensning finner sted, der det vil være naturlig at kommunikasjonen svikter ovenfor innsatspersonellet som trenger lederen sin. Mange ledere sliter med arbeidsmengde og tidspress, og ikke minst de krav som alle rundt stiller til dem (Erlie, 2015). Derfor vil det være viktig med tydelig og god ledelse, der viktigheten av at alle som har vært involvert i oppdraget blir sett og får bli med på defuse og støttesamtaler. En har stått sammen i den kritiske hendelsen, og da må en stå sammen for å opprette de påkjenninger, stressorer og sanseintrykk som har litt aktivert (Boin, Hart, Stern & Sundelius, 2012).

En defuse i politiet kan gjennomføres i tre hoveddeler. Den første delen omhandler introduksjon. Der blir det presentasjon av møteleder. Det kan være innsatsleder, operasjonsleder, kollegastøttekoordinator, bedriftshelsetjeneste eller annen ekstern psykologisk bistand. Videre i introduksjonen vil man beskrive formålet med møte, og hva en ønsker å oppnå ved å samles, samtidig som det formidles hvordan man samles. Videre blir det å motivere og stimulere alle deltakerne til å være delaktig i møte. Den neste delen er en gjennomgang av det som faktisk skjedde. Her kan vaktjournal være med å hjelpe til for å skape en struktur og en tidslinje på det som skjedde, slik at det blir en kronologisk gjennomgang av oppdraget (PBS 1, 2011). Det er imidlertid viktig at strukturen hindrer at praten går, selv om strukturen i utgangspunktet gjør møte bedre (Dyregrov, 2002). Den siste delen av møtet avsluttes med ulik informasjon. Dette kan blant annet være informasjon om normale stressreaksjoner og noen korte råd om stressmestring (PBS 1, 2011). Videre at det er normalt å bruke litt tid på å tenke gjennom den hendelsen en har vært med på, samt viktigheten av å unngå alkohol eller andre rusmidler tett opp til hendelsen. Bakgrunnen for det er at rusmidler vil forsterke de emosjoner vi måtte ha. Derfor anbefales det heller ikke

dype samtaler om følelser samme dag som hendelsen fant sted (Flin, 1996). Minner vi kan få fra hendelsen, kan forsterkes de seks første timene etter eksponering. Søvn forsterker minner, og derfor vil de bli kunne gitt informasjon om at en skal unngå søvn tett innpå innsatsen, samt at det på en annen side også er normalt å ikke få sove (Dyregrov, 2002). Det som er essensielt i en defuse er at det er tiltenkt å bygge en teamfølelse og samhold med at en har vært med på noe ekstraordinært sammen. Leder fra politiet må vise tydelig og godt lederskap innad i gruppen for å bidra til økt mestring og forebygging. Det er begrenset hvor mye informasjon mennesker kan ta inn i en slik situasjon. Det er lite som vil bli husket i etterkant, noe som gjør det nødvendig at med senere kontakt der informasjonen gjentas (Dyregrov & Dyregrov, 2012). Derfor vil det være viktig før man skilles at man allerede i defusen avtaler tidspunkt for psykologisk debrief og taktisk debrief.

2.2.3 Psykologisk debrief

For personell som har vært eksponert for en kritisk hendelse i tjenesten, tilsier det at muligheten for å vende raskt tilbake til tjenesten, er en svært viktig del for den enkelte sin personlige mestring etter kritiske hendelser (Eid & Johnsen, 2006). Psykologisk debrief skjer senest innen 72 timer fra det kritiske oppdraget mannskapene var med på (Dyregrov, 2002). Dette er en debrief der man kan gå dypere inn på den enkeltes reaksjoner. Det er også en mulighet for de som trenger det, at de kan gå videre til andre behandlingssituasjoner om situasjonen krever det. (PBS1, 2011). Psykologisk debrief kan gjennomføres både individuelt og i grupper. Derimot viser det seg at en gruppeorientert debrief gir bedre uttelling enn en individuell debrief. Dette baserer seg på de ekstra psykologiske dimensjonene som etableres når mennesker over tid arbeider i et felleskap mot et felles mål som det å håndtere en kritisk hendelse (Bjørklund, 1997). En slik psykologisk debrief i gruppe bør gjennomføres av kvalifisert fagpersonell som for eksempel psykolog eller psykiater. Det foreligger et potensial for å gjøre skade. Selv om det er lett å lese seg til hva som inngår i selve prosessen ved en slik debrief, er håndtering av slike gruppeprosesser til tider komplisert og trenger derfor kyndige ledere (Dyregrov, 2002). En slik ekspertise skal ikke undervurderes, da resultatet ved bruk av slik ekspertise kan være betydelige høyere enn om organisasjonen selv skal håndtere det. Viktigheten av å se utenfor egen organisasjon etter eksperter etterarbeidet i kriser og med krisekommunikasjon, kan ha stor positiv betydning for organisasjonen (Weick & Sutcliffe, 2015). Det vil si at det vil være motsatt i en psykologisk debrief enn i en defuse. I defusen var det innsatsleder som var den som oftest ledet samlingsen. I denne psykologiske debriefen skal innsatsleder være deltaker på lik linje med de andre. En slik debrief er i utgangspunktet kun

for de involverte mannskapene. Det vil si at det ikke skal være noen der som ikke var i den aktuelle situasjonen. Det gjelder også ledere eller andre «tilskuere» som selv mener de har nytteverdi å være til stedet. Det kan derimot legges til rette for at kollegastøtter kan være til stedet. Det vil likevel være særdeles viktig at ledere som ikke er til stede, gir sin tydelige og fulle støtte til mannskapene (Michell & Everly, 1997). Gode ledere er alltid til stedet og tilgjengelig for sine medarbeidere, spesielt når medarbeiderne har det krevende (Birkinshaw, 2015).

En slik psykologisk debrief kan gjennomføres med at en starter med en introduksjon. Dette er viktig for å kunne skape et godt klima i gruppen, redusere angst og skape tillit. Deretter går man gjennom fakta. Dette kan gjøres ved at deltakerne forteller om det som faktisk skjedde, sett fra deres ståsted. Dette bidrar til å skape en helhetsforståelse av det som skjedde. Det neste er at det blir en gjennomgang av hva den enkelte tenkte i situasjonen. Dette skal stimulere til en sammenhengende forståelse og skal bidra til å forstå bakgrunnen for de avgjørelser som ble tatt underveis i oppdraget, samt gi en forståelse for de reaksjoner som kom underveis i oppdragshåndteringen. Videre blir det en gjennomgang av sanseintrykk. En detaljert gjennomgang av disse sanseintrykkene, kan bidra til å sette ord på de ulike dimensjonene ved inntrykkene en har fått, og på den måten gjøre minnene om disse mer håndterlige. Det er derimot meget viktig å ha noen forsiktighetsregler i den grad det er nødvendig. Det kan være ulik eksponering i gruppen, og ved å ha noen slike forsiktighetsregler kan man unngå sekundær traumatisering av de som har vært minst eksponert. Etter dette kan man gå gjennom hvilke reaksjoner de ulike innsatspersonellet har hatt etter hendelsen. Hensikten med dette er å få deltakerne til å gjenkjenne og forstå de følelsesmessige og kroppslige reaksjonene de eventuelt har hatt siden oppdraget ble avsluttet. Deretter forsøker man en normaliseringsfase, der alle trådene fra det som deltakerne har fortalt, blir sammenfattet. Her bidrar de som leder møte med erfaringer om vanlige reaksjoner, samt hvilke råd som kan være fornuftig å gjøre får å håndtere de ulike reaksjonene. Dette bør og deles ut skriftlig. Til slutt trekkes det frem eventuelle opplevelser av mestring som deltakerne allerede har fortalt om, slik at dette kan forsterkes (PBS 1, 2011). Det kan være utilstrekkelig med en slik psykologisk debrief. Derfor vil det være nødvendig og viktig at et avtales et oppfølgingsmøte. Et slikt andre møte trenger ikke være like strukturert som det første. På det andre møtet kan det bli mer fokusert på inntrykk, reaksjoner, refleksjoner, mestring og eventuelle problemer som har dukket opp siden det første møtet (Dyregrov, 2002).

En slik psykologisk gruppedebrief bør ikke inneholde færre enn fem personer, og heller ikke flere enn femten personer. Ved store forskjeller i eksponeringen, bør sammensetningen vurderes med hensyn til hvordan eksponeringen har vært ovenfor for eksempel skadde eller døde personer (Michell & Everly, 1997). Psykologisk debrief besluttes og iverksettes av personalomsorgsgruppen i politiet. Denne gruppen ledes av HMS-rådgiver, og består blant annet av kollegastøttekoordinator, hovedverneombud, personlig rådgiver for den berørte driftsenheten og en medarbeider fra det berørte fagområdet eller driftsenheten. Det er operasjonsleder som har ansvaret for å varsle personalomsorgsgruppen og linjeledelsen når det skjer kritiske hendelser som fordrer personalomsorg i etterkant av hendelsen (PBS 1, 2011). Det er viktig at det som blir fortalt i en psykologisk debrief, er underlagt konfidensialitet. Dette skal heller ikke erstatte andre former for støtte, men være et viktig supplement (Dyregrov, 2002). I tillegg til defuse og psykologisk debrief, vil det være naturlig at det også gjennomføres en taktisk debriefing. Dette er en rent faglig gjennomgang av planleggingen og gjennomføringen av oppdraget. I taktisk debrief skal man ikke bearbeide følelser. Det er en ren faglig gjennomgang der en ser på ressursbruk, kompetanse og avdekke ulike HMS-tiltak for å avdekke og følge opp ulike forbedringsområder i den taktiske utførelsen av politioppdraget (PBS 1, 2011).

2.2.4 Kollegastøtteordningen i politiet

Alle politidistrikt skal ha en organisert kollegastøtteordning, forkortet som KSO, der det skal være tilgjengelig personell som kan til enhver tid ivareta kollegastøttefunksjonen. Kollegastøtter skal være et organisert tiltak der spesielt utvalgte ansatte, som har fått nødvendig opplæring, skal fungere som støtte ovenfor kollegaer som kan ha behov for dette. KSO skal være et lavterskeltilbud om støtte og hjelp til alle ansatte og deres familier, dersom de har blitt utsatt for en særlig belastende situasjon eller hendelser (PBS 1, 2011). Særlig belastende kan for eksempel være kritiske hendelser eller ulykker som en har blitt eksponert for i arbeidssammenheng, eller alvorlig sykdom og dødsfall i nær familie. Organisert kollegastøtte kommer ikke i tillegg til andre støttetiltak som defuse og psykologisk debrief. KSO er et tillegg. Det er et tiltak for å ivareta ansatte og gjøre det lettere for dem å mestre jobbstress (Dyregrov & Dyregrov, 2012). Derimot er dette tiltaket ikke tenkt at kollegastøttene skal overta personalomsorgen av den enkelte ansatte, for det skal fortsatt følge linjen ved at det er nærmeste daglige leder med personellansvar som har ansvaret. KSO er et ekstra støttetiltak (Bjørklund, 1997). Kollegastøtter skal ikke være terapeuter, da den form for traumebehandling er det fagpersoner som krisepsykologer, psykologer og psykiatere som skal

utføre. Kollegastøtter skal fungere som samtalepartnere i en-til-en situasjon om jobbrelevante belastninger. Det er mer i denne form KSO har sin styrke og mening, og ikke til behandling. Her er derimot ordningen med kollegastøtte og deres funksjon meget viktig (Hassling, 2000).

En kollegastøtte skal være en kollega og ansatt som er valgt av de andre ansatte. Det skal baseres på tillitt og troverdighet, og en kollegastøtte må ha stor anseelse og tillitt blant sine kollegaer. Anseelse og tillitt baserer seg ikke på erfaring, men hvordan den enkelte er som mennesker (Bjørklund, 1997). Det vil være viktig med kurs, utdanning og opplæring av kollegastøttene. Dette er imidlertid ikke nok. En må finne de personene som er best egnet, og det gjøres via de andre ansatte (Dyregrov & Dyregrov, 2012). Kollegastøtten kan være til hjelp for å bearbeide sterke inntrykk, og hvis det er nødvendig, bistå med videreformidling hvis det er behov for ekstern fagkompetent personell. Kollegastøtten bidrar også hvis det er utfordringer i privatlivet. Kollegastøtten skal fungere som en veileder og samtalepartner for den ansatte, men ikke overta ledelsen sitt ansvar for personalomsorg og oppfølging (PBS, 2011). Det å være kollegastøtte kommer normalt sett i tillegg til vanlige arbeidsoppgaver. Erfaring fra politiet er at dette ikke er noen stor utfordring og at denne kombinasjonen fungerer bra. Derimot har det til tider vært krevende for kollegastøttene i forhold til det tidsmessige og det følelsesmessige. Det som da er viktig er ivaretagelse av kollegastøttene. Dette kan blant annet gjøres via ekstern ekspertise (Dyregrov & Dyregrov, 2012).

Samtalene mellom kollegastøtter og kollega skal være konfidensielt. Ledere kan ikke kreve rapport fra et slikt møte disse to imellom. Dette er helt nødvendig for å skape den oppriktige og viktige tillitten mellom kollegastøtten og den ansatte. Derimot finnes det ett unntak. Politilinstruksen § 6-3 (1990) forplikter en til å melde i fra hvis man blir kjent med alvorlige straffbare forhold. Normalt sett vil ikke dette være en utfordring, da en allerede før et slikt møte vet inngangsverdien til det. Det kan og være problematisk å snakke om straffbare forhold, uavhengig av meldeplikten, fordi spesialenheten for politisaker kan ha startet en etterforskning mot den ansatte. Da er det ofte ønskelig at slikt ikke snakkes om (PBS 1, 2011). Hovedpoenget med kollegastøtte er at KSO skal bidra til å bedre arbeidsmiljøet sammen med de andre partene i arbeidslivet, uten å ha et direkte ansvar for dette (Dyregrov & Dyregrov, 2012).

2.3 Oppsummering

Teorien viser at når det skjer kriser, ulykker og andre store hendelser som påvirker enkeltpersoner eller samfunnet som helhet, så har politiet en fast organisering for håndtering

av dette. Denne redningsinnsatsen gjøres i sammen med andre nødetater og andre naturlige aktører gjennom et godt samvirke og felles beredskapsprinsipper. Samtidig viser teorien og litteraturen at disse oppdragene som politiet rykker ut til, også kan påvirke den enkelte tjenesteperson ut ifra den enkeltes eksponering og opplevelse av oppdraget. Når oppdragene er av en litt alvorlig karakter eller er belastende av ulike grunner, er det behov for en god personalomsorg og oppfølging av den enkelte ansatte i etterkant. Dette gjøres for at tjenestepersonene til enhver tid skal bli minst mulig påvirket av alle de alvorlige oppdragene, slik at de alltid er klar til å rykke ut når noen trenger akutt hjelp av politiet.

3 Metode

For å få gjennomført denne undersøkelsen og få den informasjonen jeg trenger, har jeg valgt å fokusere på en kvalitativ undersøkelse. Med denne kvalitative undersøkelsen har jeg foretatt individuelle intervjuer av de jeg ønsker å få informasjonen fra (Tjora, 2013). På den måten har jeg fått frem informasjon fra de ulike respondentene i politiet om hvordan politiet sin oppfølging av eget personell har og blir gjennomført etter kritiske hendelser. Videre har jeg fått frem hvordan ansatte i politiet responderer på den oppfølgingen de har fått, eller den oppfølgingen de ikke har fått, i tillegg til hvordan dette blir sett fra politilederne sin side.

3.1 Forskningsdesign

Gjennom de ulike intervjuene jeg har foretatt av respondentene i politiet, ønsker jeg gjennom disse samtalene å få tilgang til informasjon knyttet til deres erfaring på hvordan politiet som etat håndterer personaloppfølging av egne ansatte etter kritiske hendelser. Jeg ønsker å få frem hvordan erfaringen er fra de som skal og er blitt fulgt opp av arbeidsgiver, samtidig som jeg ønsker å få frem hvordan denne erfaringen er sett fra de i politiet som har ansvar for denne oppfølgingen. Jeg har valgt å gjøre en tverrsnittsundersøkelse for å få dette til (Skog, 2013)

Ved å gjøre en slik tverrsnittsundersøkelse vil jeg kunne få vite hvordan politiansatte har opplevd oppfølgingen fra arbeidsgiver, samtidig som jeg vil få kunnskap om hvordan dette gjennomføres og oppleves fra arbeidsgiver når ansatte blir fulgt opp etter kritiske hendelser. Ved å ta et slikt «øyeblikksbilde» av situasjonen her og nå (Jacobsen, 2015), vil jeg kunne få kunnskap om hvordan politiansatte opplevde oppfølgingen der og da på et visst tidspunkt, samtidig som jeg ville få kunnskap om mulige positive og negative konsekvenser de hadde eller fortsatt har etter den kritiske hendelsen. Videre vil jeg kunne få kunnskap fra politiledere om hvordan de opplevde effekten av den måten de fulgte opp sine egne ansatte, og om det opplevdes likt blant de ulike respondentene.

Politiet er en stor organisasjon med mange avdelinger og enheter med flere ulike roller og oppgaver. Derfor har jeg avgrenset konteksten enda mer ved at jeg har valgt casesdesign. Det betyr at undersøkelsen min retter seg mot bestemte enheter, slik at jeg kan avgrense undersøkelsen for hva den skal inkludere og ekskludere (Tjora, 2013). Politiet er en statlig profesjonell etat som skal ivareta samfunnets interesser etter gjeldene lovgivning. Politiet skal jobbe enhetlig etter prinsippene ansvar, likhet, nærhet og samvirke (Justis- og beredskapsdepartementet, 2011). Slik organisasjonen politiet er organisert, vil det ikke være tilfeldig hvem som innehar de ulike stillinger og oppgaver. Til enhver stilling i politiet vil de ansatte være nøye utvalgt gjennom forskjellige seleksjoner under utdanning, arbeid og øvelser. Det stilles hele tiden krav, og spesielt i operative stillinger og stillinger som innehar spesialistkompetanse. Derimot vil det være helt tilfeldig hvem av de politiansatte som vil måtte jobbe med kritiske hendelser, og dertil ha behov for personaloppfølging i etterkant. Bakgrunnen for tilfeldigheten baserer seg på hvilke type alvorlige hendelser som til enhver tid skjer i samfunnet, og da hvem av de politiansatte som er på jobb når en slik hendelse inntreffer. Like fullt vil fellesnevneren for begge være at ved en casestudie, vil det være en studie være med få undersøkelsesenheter (Jacobsen, 2015).

I denne oppgaven har jeg valgt to caser. Casene vil på mange måter være helt like, samtidig som de vil være helt ulike. På den ene siden er arbeidstaker, mens på den andre siden er arbeidsgiver. Like fullt vil de være gjensidig avhengig av hverandre, til tross for at det er både ulikheter og likheter mellom casene. Den største forskjellen og ulikheten er at ansatte er de som skal bli fulgt opp etter kritiske hendelser, mens arbeidsgiver gjennom ulike politiledere er de som skal følge opp de ansatte. Likheten vil være at begge parter er politiansatte og mennesker som gjerne er med på de samme hendelsene, som dertil vil kunne gi utslag i like tanker og følelser. Grunnen til at jeg har valgt disse to casene, er for å undersøke om det er forskjell fra den ansatte sin opplevelse på oppfølgingen av seg selv etter kritiske hendelser, og politiledere sin opplevelse som har hatt ansvaret for denne oppfølgingen. Ved å gjøre det på denne måten vil jeg kunne få undersøkt personelloppfølgingen fra begge sider, og dermed vil få belyst konteksten av politiet sin oppfølging av egne ansatte etter kritiske hendelser.

3.2 Caser

Som caser har jeg valgt ansatte i politiet som har vært på oppdrag som kan kategoriseres som kritiske hendelser, og som dertil skal få en personaloppfølging fra arbeidsgiver i etterkant. Jeg har valgt politiansatte som jobber i operative avdelinger på taktisk og operasjonelt nivå. Det vil si de som er patruljemannskaper og rykker ut på akutte hendelser, samt de som er ansatt på

operasjonssentralene. Disse politiansatte vil har ulik erfaring bakgrunn med tanke på at det vil være ulikt hvor lang erfaring de forskjellige har i tjenesten. Jeg kunne ha valgt andre avdelinger i politiet som for eksempel etterforskere og kriminalteknikere, nettopp fordi kritiske hendelser kan også innbefatte åstedarbeid og krevende avhør. For oppgavens validitet, vil det derimot være best å konkretisere det til akuttberedskapen, da de vil være dem som er i flest situasjonen som vil kunne gi store menneskelige inntrykk. Det vil også være den gruppen som oftest vil komme i kontakt med arbeidsgiver sin ansvar for personaloppfølging. og Jeg har videre valgt ledere i politiet som har ansvaret for denne personaloppfølgingen. På den måten vil avgrensningen i caset mitt være til noen få spesielle ansatte i politiet (Jacobsen, 2015).

Lederne som blir intervjuet har alle hatt ansvar for å følge opp medarbeidere etter kritiske hendelser. Jeg har avgrenset ledere til ledere på taktisk og operasjonelt nivå, herunder innsatsledere, operasjonsledere og avsnittsledere. I noen tilfeller vil disse lederne har to roller, som for eksempel både operasjonsleder og avsnittsleder. Operasjonsledere og innsatsledere står ofte for oppfølgingen den aller første tiden gjennom defuse og debrief, mens avsnittsledere også har den videre personaloppfølgingen til det ikke lenger er behov for det. På den måten får jeg avgrenset casestudet mitt av ledere til ledere på taktisk og operasjonelt nivå, samtidig som generaliserbarheten ikke nødvendigvis er helt tydelig ovenfor alle kritiske hendelser som kan oppstå (Tjora, 2013).

Jeg har til sammen intervjuet 10 politiansatte. Den demografisk profil er vist til her:

	Politiansatte	Politiledere
Antall	5	5
Kvinne/mann	2 kvinner/ 3 menn	1 kvinne/ 4 menn
Alder (gj.sn.år)	32	50
Utdannelse (gj.sn.år)	16	17
Yrkeserfaring (gj.sn.år)	10	27

Yrkeserfaring med kritiske hendelser	Alle - Ja	Alle – Ja
Yrkeserfaring med personaloppfølging	Alle - ja	Alle – Ja

Tabell 1: Demografisk profil over intervjuobjektene i undersøkelsen.

Det som er fellesnevnerne med disse to casene, er at de er gjensidig avhengig av hverandre. Når det skjer kritiske hendelser som for eksempel alvorlige ulykker der det gjerne er dødsfall, er det politiet sin oppgave å håndtere dette i forbindelse med den akutte beredskapen i den første fasen før arbeidet går over til åstedsarbeid og etterforskningsarbeid (PBS 1, 2011). For at politiet skal håndtere dette på en god måte, er de ansatte avhengig av at det til enhver tid er god personaloppfølging, da det vil være viktig for den enkelte ansatte i forhold til bearbeidelse av sterke inntrykk (Dyregrov & Dyregrov, 2012). Dette er det lederne i politiet som skal gjøre. I tillegg vil en operasjonsleder og en innsatsleder være avhengig av at mannskapene gjør den innsatsen og jobben det er forventet at politiet skal gjøre når akutte hendelser inntreffer. På den måten blir disse casene gjensidig avhengig av hverandre. Politiansatte ønsker å gjøre en best mulig jobb. For at dette skal være mulig må politiledere ha en god personaloppfølging slik at de ansatte kan hver eneste dag rykke ut til alvorlige og kritiske hendelser, uten i særlig grad være påvirket av tidligere hendelser. Derfor må ledernes kommunikasjon særlig spisse inn mot de gruppene som har vært i aksjon (Aarset, 2010).

Ved å få detaljerte beskrivelser gjennom intervjuene av de politiansatte og politilederne, vil det kunne avdekke kausale mekanismer og prosesser. På den måten vil en kunne beskrive hvordan disse ulike hendelsene påvirker hverandre, og dertil vise den gjensidige avhengigheten (Skog, 2013). Gjennom dette studiet kan jeg få frem hvordan politiet sin oppfølging av egne ansatte vil påvirke dem i hverdagen og under utførelsen av arbeidet, og i hvilken grad dette vil påvirke dem positivt, negativt eller eventuelt ingen påvirkning i hele tatt. Derimot finnes det en stor forskjell fra det ene case til det andre. De som jeg har definert som politiansatte er dem som er midt i situasjonen og som må utføre arbeidet der inntrykkene er størst. De har som et utgangspunkt kun seg selv å tenke på i etterkant, selv om det i praksis ofte er uorganisert kollegastøtte imellom de ulike kollegaene i etterkant av hendelser. Lederne vil derimot, i tillegg til seg selv, ha mange kollegaer som de må forholde seg til i etterkant, nettopp fordi de er ansvarlige for personaloppfølgingen. Det kan bety at de har så mye fokus

på andre at de glemmer seg selv. Lederne er i tillegg erfarne tjenestepersoner som har vært involvert på ulik måte i svært mange kritiske hendelser. Derfor kan det tenkes at en kritisk hendelse for en polititjenesteperson, ikke nødvendigvis vil være det for en erfaren politileder. For svært mange polititjenestepersoner vil en slik kritisk hendelse i ytterste konsekvens kunne påvirke dem i lang tid, både på jobb og i privatlivet. For en leder kan en kritisk hendelse bare være «nok et oppdrag», før en haster videre til neste oppdrag. Forskjellen kan være betydelig, fordi hos politiansatte kan en kritisk hendelse påvirke yrkeslivet og privatlivet i en slik grad at det begge deler blir krevende å håndtere.

3.3 Min rolle som forsker

Jeg er ansatt i politiet, og har vært i den organisasjonen i 17 år. De fleste av disse årene har jeg jobbet på taktisk nivå i operativ patruljetjeneste og rykket ut på mange kritiske hendelser. Jeg jobber nå på operasjonelt nivå i operasjonssentralen, der jeg er ansatt som oppdragsleder. Det vil si at jeg har en lederstilling i politiet, men har ikke hovedansvaret for personaloppfølgingen, noe som er tillagt operasjonsleder som er min nærmeste leder. Jeg er kollegastøtte og kollegastøttekoordinator i Vest politidistrikt, og har således kursing i det å være en kollegastøtte. Jeg har erfaring fra kritiske hendelser der det har vært behov for personaloppfølging som jeg har vært involvert i, herunder fra både taktisk og operasjonelt nivå der jeg har vært berørt. Jeg har ved mange tilfeller hatt rollen som kollegastøtte, tilrettelegger og samtalepartner ovenfor kollega som har vært involvert i slike hendelser der oppfølging kreves, der jeg selv ikke har vært berørt eller involvert i selve hendelsen. Derfor har jeg stor interesse for mine kollegaer og at de skal få best mulig oppfølging fra arbeidsgiver. Jeg har samtidig stor interesse for at politiet sine ledere skal være best mulig rustet til å håndtere slik personalomsorg.

Jeg tror det er en fordel for oppgaven at jeg har relevante utdannelser, jobber i politiet, har egenerfaring og har mye med oppfølgingen å gjøre gjennom det å være kollegastøtte og kollegastøttekoordinator. Jeg kan politiet, og vet hvilke oppgaver politiet skal gjøre ovenfor innbyggerne og hva en skal gjøre ovenfor egne ansatte i etterkant når det er nødvendig. Jeg vet gjennom mange års erfaring hva som fungerer og hva som ikke fungerer i forbindelse med oppfølging av kollegaer etter kritiske hendelser. Jeg har selv tatt del i det, enten som berørt kollega, men aller mest som kollegastøtte og kollegastøttekoordinator.

Jeg har ingen personlig kjennskap eller relasjon til respondentene i oppgaven. Noen av de kjenner jeg gjennom yrket mitt, og har tilfeldig kollegial omgang med. Andre har jeg kun

kjennskap til gjennom selve intervjuet. På bakgrunn av at jeg er ansatt i politiet, min erfaring og min kunnskap, kommer jeg nært respondentene. Like fullt kommer jeg ikke for nært. For å skape en god dialog gjennom intervjuene, vil det være viktig med god kontakt og tillitt. I motsatt fall kan manglende kjennskap til respondentene medføre at det kan skape en distanse, og i ytterste fall mindre tillitt (Jacobsen, 2015). I forkant av intervjuene satte jeg av god tid, slik at jeg kunne skape ett tillitsforhold mellom meg og respondentene. Jeg gjorde dette ved å blant annet snakke på telefon flere dager i forkant av intervjuet, og på selve intervjudagen. På den måten ble rammene tryggere enn om vi skulle ha gått rett på intervjuet. Siden jeg jobber i politiet og har mye erfaring på området som jeg forsker på, kan en fallgrube være at jeg er forutinntatt. Derfor er det helt nødvendig med en god og grundig intervjuguide som er basert på forskningslitteratur og annen teori om blant annet politiet, hms og personaloppfølging, og ikke utelukkende ut ifra mine egne opplevelser, erfaringer og tanker på hvordan ting er. Erfaringen min gjennom arbeidet med forskningslitteraturen, teori og oppgaven som helhet, er at jeg har tillært meg ny kompetanse, både når det gjelder opplevelsen av oppfølgingen fra politiansatte, men og fra politilederne som har ansvaret for denne oppfølgingen.

3.4 Individuelle intervjuer

Jeg har i denne oppgaven valgt få personer jeg har hatt individuelle intervju med. Jeg har valgt to ulike intervjuobjekt med likt utgangspunkt, for deretter å se sammenhengen mellom dem. Jeg har vært interessert i hvordan enkeltpersoner blant tjenestepersoner i politiet har opplevd arbeidsgiver sin oppfølging i etterkant av kritiske hendelser, samt hvordan politiledere opplever den samme oppfølgingen sett fra deres ståsted. Her har jeg sett på hvordan begge intervjuobjekt tenker og tror det skal være, samtidig få et øyeblikksbilde på hvordan det faktisk har vært. På den måten vil jeg kunne klare å få frem hvordan oppfølgingen har blitt opplevd av enkeltpersoner gjennom deres beskrivelser og personlige betraktninger (Jacobsen, 2015)

Ved valg av intervjuobjekter gjorde jeg et strategisk utvalg, samtidig som jeg også gjorde et teoretisk utvalg (Thagaard, 2018). Intervjuobjektene sin erfaring, kunnskap og egenskaper var viktige strategiske valg jeg gjorde ved utvalg av hvem som skulle intervjues. På den måten kunne de bidra til å belyse problemstillingen som oppgaven er bygget på, samtidig som problemstillingen i tillegg også belyses gjennom relevant teori om politiet, HMS og personalomsorg. Derfor søkte jeg etter politipersonell som jobbet på taktisk og operasjonelt nivå, da det er i denne tjenesteutøvelsen en oftest kommer i kontakt med hendelser som kan defineres som kritiske, som for eksempel alvorlige ulykker og drap. Videre valgte jeg også

politiledere som er på dette nivået, da det er de som vil ha den første oppfølgingen av innsatspersonellet. Jeg kunne ha valgt de politilederne som har det daglige personalansvaret, men de vil ikke ha førstehåndskjennskap til den kritiske hendelser da de selv ikke har vært der. Min oppfatning av at jeg valgte ledere som har vært tett på, har styrket oppgaven, da det er viktig med en god start når personellomsorg skal utøves. Samtidig skal politiet jobbet etter de fire beredskapsprinsippene likhet, nærhet, ansvar og samvirke (Justis- og beredskapsdepartementet, 2011). Ved å ha tjenestepersoner og ledere fra de samme operative nivåene vil jeg kunne finne ut om spesielt likhetsprinsippet og ansvarsprinsippet var enhetlig og likt ved hvert tilfelle, da alle ville ha samme nærhet til den kritiske hendelsen.

Før jeg fikk kontakt med de jeg intervjuet, måtte jeg finne ut hvordan jeg skulle finne aktuelle kandidater. Derfor kontaktet jeg min leder og andre aktuelle ledere i politiet i håp om at de kunne hjelpe meg til å finne kollegaer jeg kunne kontakte med en intervjuforespørsel. Alle lederne jeg tok kontakt med var utelukkende positiv til forskningsprosjektet mitt, og var derfor velvillig til å bistå meg i søken etter kandidater. I tillegg var det viktig for meg å få tillatelse til å gjennomføre disse intervjuene, slik at det ikke ville medføre utfordringer gjennom arbeidet av oppgaven. Jeg fikk bistand fra de ulike lederne i politiet til å distribuere informasjonsskrivet jeg hadde laget til de som kunne være aktuelle kandidater. Det ble delt til ca 30 ulike personer. Jeg bestemte meg for at de fem første fra hver kategori som var villig til å bli intervjuet skulle jeg ta kontakt med. Når jeg snakket med dem første gang, gjorde jeg det via telefon. Dette hadde jeg avtalt via sms i forkant. Når jeg snakket med dem på telefon, gikk jeg nøye gjennom hvordan jeg hadde valgt å gjennomføre denne undersøkelsen, og hva som var motivasjonen og hensikten min. Dette gjorde jeg også en gang til like før vi startet intervjuene. Da gjorde jeg det ansikt til ansikt. Ved å gjøre det på denne måte, fikk jeg fra alle de jeg intervjuet sitt informerte samtykke (Tjora, 2013).

Før jeg gjennomførte dybdeintervjuene mine, utviklet jeg en intervjuguide (Tjora, 2013). Denne intervjuguiden skulle hjelpe meg underveis i intervjuene, slik at notariateten og likheten var lik på alle intervjuene. Spørsmålene mine bygger i utgangspunktet på teorien som er beskrevet i oppgaven. Jeg laget fem ulike tema, der hvert tema hadde flere åpne hjelpespørsmål, samt noen konkrete spørsmål. Det første tema var mer som oppvarmingsspørsmål til de fire resterende tema. Her handlet det mest om bakgrunnen til respondentene. Dette tema kunne jeg bruke i begge casene. De resterende tema handlet om det jeg ønsket å forske på i denne oppgaven. Jeg kunne bruke de samme temaene ovenfor begge caser. Derimot måtte jeg ha noen ulike spørsmål siden den ene caset omhandler

hvordan en ble fulgt opp, mens det andre omhandler hvordan en fulgte opp. På den måten omhandlet det samme tema, men sett fra to ulike vinkler. For å forberede meg mest mulig til intervjuene, bestemte jeg meg å foreta fire ulike testintervjuer. Jeg tok to intervjuer av politiansatte, og to utenfor politiet. Grunnen for at jeg valgte å gjøre dette, var fordi jeg ville få tilbakemeldinger på hvordan jeg håndterte intervjusituasjonen, samtidig som jeg ønsket tilbakemelding på at de spørsmålene jeg stilte gav mening. Det siste spesielt i forhold til om de som ble intervjuet tolket spørsmålene mine på samme måte som hensikten min var når de ble stilt. Dette gav meg god lærdom, og det bidro til at jeg kunne reflektere rundt det å intervju andre mennesker, og spesielt mennesker som jeg ikke har nært forhold til. Jeg opplevde at et par av spørsmålene ikke ble tolket slik jeg hadde tenkt, så det fikk jeg justert i etterkant. De to siste testintervjuene var betydelig bedre enn de to første, da jeg fikk justert meg litt inn etter å ha intervjuet to personer. Det var en veldig god erfaring med testintervju, noe som medførte at oppgaven ble styrket gjennom bedre intervju i etterkant med de intervjuene jeg har basert oppgaven på.

Jeg sendte ikke intervjuguiden til de jeg skulle intervjuer, slik at de kunne være forberedt på de spørsmålene jeg hadde. Jeg var ganske trygg på at spørsmålene mine inviterte til den god dialog, der respondentene ville kunne svare både konkret og reflektert, uavhengig hvor lenge siden det var siden den kritiske hendelsen hadde skjedd. Jeg betrygget dem også i forkant gjennom telefonsamtalen jeg hadde med dem, at det ikke var behov for at de skulle forberede seg, bortsett fra det å være i en intervjusituasjon i trygge rammer. Derfor fant jeg ut at det beste ville være at de jeg skulle intervjuer fikk bestemme stedet for der vi skulle møtes og foreta intervjuet. Det ville gi respondentene trygge rammer, slik at det ikke ville være andre faktorer som spilte inn enn selve de spørsmålene som ble stilt (Tjora, 2013). Det påfallende var at alle de fem politiansatte ønsket å møte meg utenfor arbeidsstedet, mens fire av fem politiledere ønsket å møte meg på arbeidsstedet. Jeg gikk ikke nevneverdig inn på dette, men flere av de politiansatte gav uoppfordret inntrykk av at de trengte avstand fra jobb og uniform under intervjuet, mens politilederne mente det ville være mer formelt riktig å ta det i uniform på jobb. Det viktigste for meg var uansett at alle følte seg trygge på det stedet vi møttes, slik at de kunne gi reflekterte og gode svar, noe alle gjorde. Intervjuguiden hjalp meg til å få en rød tråd og god flyt på intervjuet slik at følelsen av seriøsitet for de som ble intervjuet var til stedet. Det var likevel ikke til hinder for fin flyt i samtalen der respondentene sine refleksjoner og svar var i fokus (Tjora, 2013).

Intervjuene hadde en lengde på mellom 90 og 110 minutter. Alle de fem intervjuene med politiansatte varte lenger enn de lengste intervjuet med en politileder. Bakgrunnen var at det ble generelt litt mer snakket om tanker og følelser, slik at det i tillegg til det faglige også ble følelsesmessige refleksjoner. Jeg hadde i forkant av intervjuene spurt om tillatelse til å ta intervjuet opp på lyd. De ble videre informert om at dette var kun for at det skulle hjelpe meg senere, at det var kun jeg som ville høre på det, samtidig som jeg beskrev hvordan de ble lagret inntil de blir slettet (Tjora, 2013). Selv om jeg tok det opp lyd, valgte jeg å notere noen få stikkord underveis i samtalen. Dette var mest for å hjelpe meg selv til etterarbeidet, da jeg noterte ned for å huske hva som hadde blitt fortalt og når det ble fortalt. Det som i etterarbeidet tok veldig mye tid, var transkriberingen av intervjuene. Det tok mye lenger tid enn jeg hadde sett for meg på forhånd, så det var en god erfaring å ta med seg. Til tross for tidsbruken, var det lett å finne ulike funn og data når jeg bearbeidet den informasjonen jeg hadde fått. Til tross for at alle som ble intervjuet hadde en åpning fra begynnelse til slutt om å trekke seg fra forskningen, er det ingen som har gjort det. Alle har vært glade for å kunne bidra til ny kunnskap.

3.5 Dataanalyse

Når jeg var ferdig med å transkribere, begynte jeg å analysere dataene jeg fikk fra intervjuene, samtidig som jeg kategoriserte dem (Thagaard, 2018). Jeg valgte å kategorisere dataene med utgangspunkt i de ulike tema jeg hadde i intervjuguiden og teorien. Dette gjorde at jeg fikk god oversikt over alle funnene, spesielt siden at det passet inn å gjøre det på denne måten ovenfor begge casene og alle jeg intervjuet. Jeg kunne for eksempel ta alle svarene fra hvordan personaloppfølgingen var ved defuse, og legge de inn der jeg samlet alt fra politiansatte og alt fra politiledere i disse to kategoriene. Det var flere steder i intervjuene at svarene var forholdsvis like, eller kom inn i samme sporet. Min opplevelse var at det bare forsterket det respondentene forsøkte å svare på, slik at totaliteten av intervjuet fikk en større helhet, istedenfor at det ble en utfordring.

For å gi en best mulig oversikt over de funnene jeg har gjort, har jeg valgt å presentere funnene i de to ulike casene hver for seg. På den måten vil jeg få mest mulig fokus på hvert av casene. Når funnene er presentert, ser jeg dette opp mot relevant teori. Når jeg har gjort dette med begge casene, har jeg valgt å sammenligne funnene fra begge casene for å se på likheter og ulikheter. På den måten kan jeg samlet ta en diskusjon til slutt på hvilken betydning dette kan ha for politiet sin personalomsorg.

3.6 Reliabilitet og validitet

Det vil være svært vanskelig om ikke umulig at den som forsker på noe vil ha en eller annen form for engasjement og interesse på en som det forskes på. Det vil ikke være mulig å ha en fullstendig nøytralitet når en har en kvalitativ forskning. På en annen side vil dette engasjementet også kunne være en ressurs for forskningen, så lenge en er bevisst på egen rolle og på hvordan forskeren eventuelt kan påvirke forskningen gjennom en selv (Tjora, 2013). Det er helt klart at jeg har et engasjement på det som jeg forsker på, siden jeg selv er ansatt i politiet og jobber som politimann. Jeg kan faget politi, og jeg har videre kunnskap enn de fleste polititjenestepersoner på hva som ligger i god personalomsorg og hvem som har ansvaret for at det blir gjort riktig. Derfor er det klart at min bakgrunn kan være gjenstand for å farge det jeg forsker på. Derimot tror jeg at nettopp fordi jeg jobber i politiet og har videre kunnskap om personalomsorg, så vil det kunne styrke oppgaven istedenfor å være en svakhet og dermed svekke min reliabilitet.

Reliabiliteten omhandler om den forskningen som har blitt gjort, har gitt et korrekt svar på det spørsmålet som ble stilt, og at det er korrekt utført (Thuren, 2015). Jeg har kun intervjuet ti personer, der det var fem personer i hvert av casene. Det vil derfor være krevende å si at de resultatene jeg har funnet, vil kunne generalisere en hel populasjon eller en hel politietat. Det vil ikke være mulig å gjøre en kvalitativ undersøkelse for samtlige politiansatte i landet, da det vil være for ressurs- og tidskrevende. Derfor vil det være naturlig å si at min forskning ikke kan være representativ for hvordan all personalomsorg er i politiet i samtlige politidistrikt. Det kan godt tenkes at det kan være et skjevt forhold mellom mine funn og resten av politinorge, siden mine intervjuobjekt er tilfeldig utvalgt (Tjora, 2013).

Gjennom min forskning har jeg forsøkt å unngå fallgruver, som i empirisk forstand kalles validitet eller gyldighet (Skog, 2013). For å få best mulig validitet i forskningen, er når det som det forskes på er innenfor rammer av faglig forankring i annen litteratur av relevant forskning og teori (Tjora, 2013). Min forskning er formet etter relevant forskning, med bakgrunn i min teoretiske og faglige kompetanse som har vært viktige faktorer for utarbeidelsen av undersøkelsen. Jeg kan derimot ikke konkludere med at de funnene jeg har gjort kan bli stående igjen som en fasit. På en annen side kan jeg ha bidratt med noen funn på et lite forsket området som personalomsorg i politiet. Derfor mener jeg at oppgavens validitet er god, siden den godt forankret innenfor de rammer som denne oppgaven størrelse og omfang presenterer.

3.7 Forskningsetiske betraktninger

Det vil være nødvendig at det foreligger et informert samtykke, konfidensialitet og med informasjon om hva konsekvensene det blir for intervjuobjektene ved å delta i undersøkelsen, og spesielt om forskningen skal gjøres kjent for andre som vil ha interesse av den (Thagaard, 2018). Før jeg tok kontakt med respondentene, meldte jeg forskningen min til Norsk senter for forskningsdata som har godtatt at jeg kan forske på dette. De som ble intervjuet fikk informasjonsskrivet jeg har utformet i forkant av intervjuet. I tillegg informerte jeg dem om innholdet i skrevet gjennom telefonsamtalen jeg hadde med dem. Før vi startet intervjuet fikk jeg deres skriftlige informerte samtykke (Tjora, 2013). Alle respondentene har blitt anonymisert slik at det ikke skal være mulig å bli identifisert ved en senere anledning eller gjennom oppgaven. For å være sikker på at anonymiseringen er trygg, har jeg ved noen få anledninger utelatt informasjon fra intervjuene, da spesielt når det har vært nevnt geografiske steder, politistasjoner, navn eller annet som kan føre til en mulig identifisering av respondenten. Den viktigste etikken i forskningsarbeidet, er at ikke respondentene i forskningen kommer til skade (Tjora, 2013). I tillegg til anonymiseringen, var det viktig for meg at vi brukte god tid under intervjuene, og tok pause når det var behov for det, i tillegg til at de hadde mulighet til å hele tiden trekke seg fra intervjuet og forskningen.

Det jeg opplevde gjennom intervjuene, var at respondentene opplevde det som godt å fortelle om sine opplevelser rundt personalomsorgen. Det var noen fra caset med de politiansatte som hadde grudd seg litt i forkant siden de var redd for å bli for følelsesmessig berørt. Dette viste seg å helle gi motsatt effekt, med at de følte de endelig fikk fortelle om sin historie og opplevelse. På samme måte var det for noen av politilederne som følte de endelig kunne snakket usensurert om politiet sin personalomsorg. Alle respondentene gav inntrykk av at det de fortalte, var en usminket og ærlig versjon av deres opplevelse og erfaring. Det er åpenbart at det vil være krevende å fortelle om ting som ikke alltid er slik det skal være på en arbeidsplass de er veldig stolte av, samtidig som det er godt å fortelle om det som fungerer bra. Jeg følte at alle respondentene gav meg et veldig godt grunnlag for å søke etter data og funn i undersøkelsen, nettopp fordi samtlige gav av hele seg til meg.

4 Politiansatte

På bakgrunn av intervjuene jeg hadde med de politiansatte, vil jeg i dette kapittelet presentere de ulike data som kom frem under disse intervjuene. Med politiansatte menes det her de mannskapene som rykker ut på kritiske oppdrag på taktisk nivå, og de som jobber som operatør på operasjonssentralen på operasjonelt nivå. Jeg har delt det slik opp at jeg starter med selve oppdraget de har vært med på. Deretter kommer jeg inn på hvordan oppfølgingen har vært fra politiet som arbeidsgiver, før jeg så kommer inn på hvordan dette har påvirket den ansatte. Jeg avslutter funnene med å komme litt inn på hvilken forventning de politiansatte har i forhold til personalomsorg i politiet. Til slutt drøfter jeg dette opp mot relevant litteratur.

4.1 Oppdragshåndtering

Respondentene hadde vært på ulike oppdrag. Noen hadde vært med på oppdrag der politiet hadde avfyrt skudd mot en person. Noen hadde vært på større ulykker med dødsfall, og noen hadde vært på operasjonssentralen og mottatt disse meldingene og håndtert oppdraget derfra. I dette kapittelet viser jeg litt på hvordan de selv opplevde oppdragshåndteringen.

Respondentene opplevde at starten på oppdraget var god, og at de følte seg klar for å håndtere det som måtte komme. En som kjørte patrulje opplevde at en kan høre på stemmen fra operasjonssentralen i politisambandet, at nå kommer det et alvorlig oppdrag.

Jeg kjenner godt til vedkommende på operasjonssentralen som pleier å lese ut oppdragene til oss. Du kan nesten høre gjennom sambandet på stemmen hans at han har rettet seg opp i stolen og gir tydelig beskjed til oss på hva som har skjedd og hvor vi må kjøre.

Dette henger sammen med de som ble formidlet av respondenter fra operasjonssentralen.

Du vet, når de virkelig store tingene skjer, så merker du at hele rommet er klart. Vi er gode på å hjelpe hverandre. Det er viktig for oss å gjøre et godt meldingsmottak, slik at vi gir best mulig forutsetninger for de som skal rykke ut.

Denne tryggheten og tydeligheten fortalte alle respondentene var viktig i innledningen av oppdraget. En som skulle rykke ut på et skarpt oppdrag der en psykiatrisk pasient hadde forskanset seg, poengterte hvor viktig dette var.

Vi vet aldri hva som møter oss når vi rykker ut for å bistå ambulansen med en psykiatrisk pasient. Når trusselen i tillegg er så stor at vi må ha med våpen, ja da kreves det tydelighet i alle ledd. Operasjonssentralen må være tydelig, virke klar og være bevisst på å gi oss en god situasjonsforståelse. Så må vi få klare signal fra innsatsleder hvem som gjør hva, slik at vi vet dette før vi kommer frem.

En fra operasjonssentralen som mottok en hysterisk melding om en trafikkulykke med voksne og barn involvert, der det åpenbart var en eller flere døde, og den som ringte inn var i familie til disse, opplevde leders trygghet som essensielt når meldingen ble mottatt.

En mor som skriker i telefonen. Hun tror barna er drept i en trafikkulykke. Det er kaotisk. Jeg skal varsle brann og helse. Jeg må finne stedet, og jeg må være der for denne moren som er i sin livs krise. Det kan ikke beskrives, det er en forferdelig situasjon. Da trenger jeg en god leder som delegerer arbeidsoppgaver til de andre for å hjelpe meg.

Alle respondentene fortalte at når det skjer sånne store ting, så vet alle hva de skal gjøre, og alle ønsker å hjelpe. Derimot er det viktig at det er tydelig ledelse underveis til oppdraget, og mens oppdraget pågår. En som rykket ut til en alvorlig trafikkulykke og som ville komme først til stedet, opplevde dette.

Vi fikk melding om en alvorlig trafikkulykke. Vi skjønnte med en gang at dette ville etter all sannsynlighet være dødsulykke. Det hadde ikke jeg vært på før. Vi fikk beskjed om fra operasjonssentralen at vi ville være først på stedet av alle nødetatene. Da kom innsatsleder inn på sambandet og gav oss enkle, men tydelige arbeidsoppgaver. Sikre skadested og redde liv. That`s it.

Flere respondenter påpekte hvor viktig dette var med tydelige arbeidsoppgaver, og hvor mye det bidra til at de selv presterte i oppdraget.

Det er klart at når du får en tydelig oppgave av operasjonssentralen eller innsatsleder, ja, så gjør du det. De viser oss tillitt med å gi oss disse oppgavene, og da kan du være sikker på at da vil vi levere til gangs.

De fleste respondentene hadde de samme oppgavene underveis i oppdraget. Det ble noen justeringer underveis. Den største endringen var når oppdraget på stedet var i ferd med å avslutte, noe denne respondenten opplevde etter at politiet måtte avfyre et skudd.

Når vi hadde tatt hånd om den psykiatriske pasienten, var det vi som måtte følge ambulansen til sykehuset. Alle de andre kollegaene våre avsluttet og kjørte inn til politistasjonen. Det var kanskje på grunn av at vi ikke stod nærmest huset at vi fikk den oppgaven, eller at det var i vårt område det skjedde. Vi visste da at alle de andre skulle samles for en samtale på politistasjonen.

Dette forsterkes av en annen respondent som opplevde det samme på en trafikkulykke.

Det var en voldsom ulykke med enorme inntrykk. Vi var først på stedet, og de siste som dro. De andre samlet seg, mens vi drev med etterforskning og opprydding.

En som var på et annet krevende oppdrag med en psykiatrisk pasient opplevde det motsatt.

Pasienten var egentlig vårt «ansvar», siden det var i vår geografiske driftsenhet, men innsatsleder var tydelig i meldingene til operasjonsleder at hun ønsket en annen patrulje til å være med til legevakten. En patrulje som ikke hadde vært involvert i oppdraget, for da kunne alle samles etterpå. Vi ble utrolig glade da.

4.2 Oppfølging fra arbeidsgiver

Respondentene hadde ulik erfaring på oppfølging fra arbeidsgiver i etterkant av oppdraget de var med på. Alle var tydelige på at de hadde vært på et oppdrag der det var naturlig at de hadde en samling i etterkant av oppdraget. Ikke alle kjente til hvordan personalomsorgen er etter slike oppdrag.

Jo, jeg har jo hørt om det som kalles defuse. Det lærte vi på politihøgskolen. Siden vi måtte kjøre til sykehuset, tenkte jeg at det ikke gjaldt oss siden vi ikke stod fremst i rekken.

En annen forklarte.

Vet jo vi har kollegastøtter og den type ting. Når det skjer alvorlige oppdrag, så er det stort sett bare operasjonsleder som går ut når innsatsleder kommer inn igjen med mannskapene. Hva de gjør vet jeg ikke, bortsett fra det jeg hører fra andre.

For de andre var det derimot klart hva defuse var for noe, og når dette ble holdt.

Ja, etter slike oppdrag er det vanlig med defuse. Det er veldig bra, og ofte helt nødvendig tenker jeg.

Noen beskrev denne defusen som veldig bra.

Etter at vi var ferdige, ble alle samlet på politistasjonen. Det var veldig fint. Vi fikk kaffe, og innsatsleder gikk gjennom oppdraget. Alle fikk muligheten til å prate, noe jeg tror alle gjorde. Alt ble ufarliggjort, og alle roller ble sett på som like viktige. Det ble skapt en vanvittig teamfølelse.

En annen beskrev noen lignede.

Jeg har vært på flere slike defuse, så visste hva det var. Hver gang har jeg meget godt utbytte av det, og det gir meg mye. Jeg tar ikke så mange tanker med meg hjem, noe som er viktig for meg.

Derimot var det noen som opplevde det motsatt.

Ja, alle reiste til en samling etter oppdraget, bortsett fra oss da. Vi måtte jo kjøre til sykehuset. Etter sykehuset ble vi invitert av innsatsleder til å komme til stasjonen. Når vi kom dit, var de i ferd med å avslutte. Alle hadde fått kaffe, tørre klær og det lå litt kald pizza igjen til oss. Vi følte oss bare i veien. Vi var ikke viktige nok tror jeg.

Vedkommende som hadde vært først på en trafikkulykke, opplevde noe av det samme.

Alle dro jo inn til defuse. Når veien var ryddet og vi var ferdig med etterforskningen kjørte vi også inn. Da møtte vi mørklagte kontorer. Alle var dratt. Har en kamerat som var med, og har snakket med han. Han sa de fikk boller som innsatsleder hadde kjøpt, og de drakk kaffe. De hadde hatt en god stund sammen, og avtalt psykologisk debrief. Kjekt for dem, synd for oss. Måtte selv be om å få være med på den psykologiske debriefen. Skuffende.

De som derimot var på defusen opplevde alt som bra, også avtaler for den videre oppfølging.

Vi ble tatt imot og fikk snakket gjennom oppdraget. Før vi gikk, ble det avtalt ett nytt møte, en såkalt psykologisk debrief. Glad for at jeg har en arbeidsgiver som ser meg.

Alle var fornøyde med tydelig ledelse underveis i oppdraget, men det var noe blandet erfaring av leder i etterkant.

Vi hadde en tydelig innsatsleder på defusen. Vedkommende hevet seg ikke over noen, og alle følte seg nøyaktig like viktig tror jeg. Han kunne snakke om menneskelige reaksjoner

og følelser. Det var på en måte trygt å gråte litt, uten at noen mistet anseelse av dem grunn. Det er en god leder det.

En annen beskrev det slik.

Jeg fikk se en ny side av innsatsleder og operasjonsleder på defusen. Disse to er tydelige i oppdragsløsningen, og du vet hva som forventes av deg når disse er på jobb. At de i tillegg kan være så menneskelige der vi føler oss oppriktig anerkjent og sett. Ja, det var helt nytt for meg. For en opplevelse det var, og for en teamfølelse som ble skapt.

Derimot hadde noen motsatt erfaring.

Innsatsleder var meget god i oppdragshåndteringen. Da gjorde vedkommende meg god. Når oppdraget var slutt, var min patrulje glemt. Ingen oppfølging, ingen klapp på skulderen. Ingenting.

Dette forsterkes ved en annen respondent på operasjonssentralen.

Så vanvittig spennende og utfordrende å være delaktig i oppdraget. Jeg hadde en veldig krevende samtale med innringer. Hun var i krise og opplevde barna hennes død fra henne. Heldigvis gjorde de ikke de viste det seg. Jeg mener jeg var god i å være en trygghet for henne. Etter oppdraget var jeg mentalt sliten. Spurte operasjonsleder om å få fem minutter pause. Jeg fikk 30 sekund, for da ble det hektisk igjen. Operasjonsleder gikk på samling med innsatsleder og patruljemannskapene. Jeg jobbet ut vekten før jeg gikk hjem alene til et tomt hus. Jeg gråt hele den natten. Samtalen hadde vært for krevende. Jeg fikk opplevelsen av å høre barna død fra sin mor.

4.3 Den politiansatte sin påvirkning av personalomsorgen

Det fremstår som åpenbart på alle respondenter at politiet sin personalomsorg har påvirket dem, enn i noe ulik grad og ulik retning. De som hadde hatt en god opplevelse synes at denne oppfølgingen hadde løftet dem og gjort dem bedre.

Ja, det er jo helt klart at oppfølgingen har påvirket meg. Det ble løst skudd, noe vi sjelden gjør. Vi hadde alle en defuse der vi fikk luftet tankene våre. Så hadde vi noen dager senere en psykologisk debrief. Det var viktig for flere av oss. Kjente selv en klump i halsen av å høre mine kollegaers opplevelse sett fra deres ståsted. Vi har også hatt en taktisk debrief.

Disse tre til sammen har virkelig gjort meg bedre. Frykten for å gjøre feil har blitt endret til muligheten for å lykkes. Det er stort det. Da betyr det noe.

En annen respondent hadde følt det på samme måte, og la spesielt vekt på teamfølelsen denne personalomsorgen hadde gitt.

Jeg er ganske ny i distriktet, og kjenner ikke så mange. Gjennom disse samlingene har vi bygget en vanvittig teamfølelse. Vi har vært på noe spesielt sammen. Nå hilser jeg og snakker jeg med alle som var på oppdraget hver gang vi møtes. Det gjorde jeg ikke før. For meg har denne teamfølelsen alt å si.

I motsatt ende av respondentene ble påvirkningen en helt annen.

Ja, jeg sliter fortsatt litt i dag. Jeg var ikke viktig nok for innsatsleder eller arbeidsgiver den gangen, og det gjør noe med meg. Har kollegastøtte og har gått til psykolog. Det skulle vært unødvendig når det tross alt var en defuse etter dette oppdraget. Jeg hørte skuddet ble avfyrt. Et lite sekund trodde jeg det var bestekompien min som var skutt. Han var fremst i rekken. Jeg så ingenting, for jeg bare sperret en vei litt unna stedet.

En respondent som var på trafikkulykke, beskrev mye av det samme.

Det er helt klart det har påvirket meg. Litt vanskelig synes jeg. De synsinntrykkene fra ulykken var fryktelig. Kan se det nøyaktig foran meg den dag i dag. Har barn selv, så det har kommet noen tårer, det må jeg innrømme. Har skjult det for alle. Kjenner det stikker i magen hver gang det blir meldt om en trafikkulykke. Det verste er likevel følelsen av å ikke få være med på samlingen etter ulykken.

Det var flere av dem som ikke hadde hatt noe særlig med oppfølging som mente at det tror kunne ha hjulpet dem i etterkant.

Ja, jeg har synes det har vært vanskelig. Mest vanskelig har det vært at jeg hadde det mest krevende samtalen jeg har hatt på operasjonssentralen, og så fikk jeg ikke en gang en klapp på skulderen, mens sjefen som knapt var involvert fikk både kaffe og boller. Heldigvis har jeg hatt andre gode kollegaer som jeg har åpnet meg for, noe som gjorde at jeg fikk kollegastøtte.

Alle respondentene var opptatt av viktigheten av at alle ble inkludert i etterkant av en slik hendelse.

Jeg hadde et enormt utbytte av både defuse og psykologisk debrief. Jeg er glad jeg fikk være med på det. Jeg tror, eller er ganske sikker på, at ved ekstraordinære oppdrag, så er slike ting nødvendige.

4.4 Forventninger fra politiansatt i forhold til personalomsorg fra arbeidsgiver

Respondentene hadde ulik oppfatning av hva de forventet fra arbeidsgiver når de var med på krevende oppdrag. Noen hadde store forventninger, mens andre hadde mindre. I hovedsak var det de som hadde minst erfaring som hadde minst forventninger, noe som kom til uttrykk gjennom manglende kunnskap om personalomsorg.

Jeg er jo ganske ny i yrket. Er jo tross alt politi, så har tenkt at da må jeg kunne håndtere alt. Hadde ingen blitt fulgt opp, tror jeg ikke at jeg hadde reagert som jeg har gjort. Problemet mitt var jo at noen ble inkludert, mens andre ikke, som meg. Nå har jeg jo lært gjennom «the hard way».

En annen kom inn på mye av det samme, med at det var manglende kunnskap om politiet sin personalomsorg som gjorde at forventningene var lavere enn hva de kanskje burde ha vært.

Før jeg kom hit, så jobbet jeg på et mindre sted. Der ordnet vi alt selv, og det var ikke noe som helst etterpå. Ja, bortsett fra en god samtale med lensmannen da. Det funket alltid.

En annen hadde litt forventninger til lederne.

Vi er jo involvert i all mulig dritt. Vi skal tåle mye. Det må vi jo. Ledere og må stå i mye, og ta vanskelige valg. Jeg hadde forventet at de også hadde evnen til å ta vare på alle, og ikke kun noen.

I motsatt enda der respondentene var litt mer erfarne, hadde de tydelige forventninger til arbeidsgiver og ledere.

Ja, selvsagt forventer jeg at arbeidsgiver følger opp personellet sitt. Noe annet er jo ansvarsfraskrivelse og totalt uansvarlig.

Noen beskrev viktigheten av lederen sin kunnskap om personalomsorg, og hvordan dette kunne påvirke alle.

Vi trenger gode ledere. Innsatsleder og operasjonsleder må kunne faget sitt. Det vil si at de i tillegg til å kunne løse oppdraget på en god måte, må det forventes at de har evner og kompetanse til å samle alle etterpå. Om noe gråter, så må de jo klare å håndtere det fint, og bygge vedkommende opp igjen.

Den beste og dårligste erfaringen med politiet sin personalomsorg, kom egentlig likt frem fra alle respondentene. Det handlet om å bli anerkjent og sett i en krevende situasjon.

Min dårlige erfaring er utelukkende fordi jeg ble utelatt fra noe jeg skulle vært inkludert i.

Mens det i motsatt fall ble beskrevet slik fra en respondent.

Det å føle seg inkludert, få en klapp på skulderen og få den teamfølelsen i etterkant av et veldig vanskelig og krevende oppdrag, ja det betød alt synes jeg. Ja, det var virkelig bra.

4.5 Hva betyr dette i forhold til teori og litteratur.

Tabell 2 viser funn fra kapittel 4.1, 4.2, 4.3 og 4.4.

Tema	Funn i oppfølgingen	Faktorer som hemmer/fremmer oppfølgingen/personalomsorgen
Oppdragshåndtering	Erfaringer	+ Tydelig ledelse + Konkrete arbeidsoppgaver + Få andre som ikke har vært involvert i oppdraget til å overta for eksempel transporten til legevakt eller sykehus. - Ble stående igjen alene med åstedsarbeid, mens andre har defuse - Ikke informert om at alle skal på defuse
Oppfølging / personalomsorg fra arbeidsgiver	Erfaringer	+ Felles defuse + Felles psykologisk debrief + Ledere med kunnskap om personalomsorg + Kollegastøtte + Teamfølelse - Ikke bli inkludert - Kun ledere blir involvert - Ledere som ikke har kunnskap om personalomsorg - Tilfeldigheter.
Påvirkning av personalomsorgen	Erfaringer	+ Snakket ferdig gjennom defuse og psykologisk debrief + Teamfølelse + Ute av «systemet» + God arbeidsgiver - Blir ikke kvitt oppdraget - Ekskludert – ikke viktig nok
Forventninger til politiet som arbeidsgiver	Erfaringer	+ Gode rutiner i politiet + Gode ledere i politiet - Lite forventninger grunnet lite kunnskap - Politiet ikke samkjørt organisasjon

4.5.1 Oppdragshåndteringen

Alle respondentene opplevde at når det skjedde kritiske hendelser, alvorlige ulykker eller andre belastende oppdrag, så virket det som om alle rettet seg opp i ryggen. Da var operasjonsleder og innsatslederne gode. De gav tydelige oppgaver til patruljemannskapene, og de gav tydelige oppgaver til de andre i operasjonssentralen for å bistå den operatøren som mottok en dramatisk melding. Dette var viktig for respondentene, for da kunne de konsentrere seg om de konkrete oppgavene de fikk, istedenfor å selv måtte ta valgene på om de skulle gjøre det eller det. Lederne fremstod som faglig dyktige i oppdragsledelsen og innsatsledelsen. For operative ledere er det nettopp denne fagligheten som er viktigst for innsatsmannskapene, for det smitter over på mannskapene (Einarsen & Skogstad, 2015).

Oppdragene gikk sin gang der rollefordelingen var gitt og ble endret lite underveis. Det er helt nødvendig med god innsatsledelse ved krevende oppdrag som skarpe aksjoner, alvorlige ulykker eller andre belastende oppdrag. Her kan det være snakk om å redde liv, og da er innsatsleder helt essensielt i oppdraget (PBS 1, 2011). For respondentene var dette tydelig hvilke påvirkninger det hadde på dem. Om en var erfaren eller nettopp startet i politiet, så var denne innsatsledelsen like viktig. Oppdraget løste de sammen, noe som er viktig i ledelse der en skal skape resultater ved hjelp av andre (Arnulf, 2017).

Selv om starten på oppdraget og oppdragsløsningen underveis var veldig god gjennom et godt og innarbeidet fastlagt system på operasjonelt og taktisk nivå (PBS 1, 2011), var det likevel litt tilfeldig hvordan avslutningen på oppdragene ble. I noen av tilfellene samlet innsatsleder alle sammen til en defuse i etterkant. En defuse som er viktig for å normalisere det en nettopp har vært med på (Michell & Everly, 1997). Dette var veldig bra for respondentene som fikk mulighet til å være med på dette. De fikk mulighet til å avslutte oppdraget på en god måte ved å samles på politistasjonen. Der fikk de på en systematisk måte luftet seg etter å ha vært med på et kritisk oppdrag. De fikk mulighet til å normalisere situasjonen, noe som er viktig i en defuse (Dyregrov, 2002). På en annen side var det ikke alle som fikk være med på defuse. Enten fordi de ikke ble fortalt om det, eller fordi de fikk andre oppgaver som fangetransport, åstedsarbeid eller å bistå ambulansen med transport, mens de andre var på defuse. Hos noen av respondentene som var på defuse, hadde dette også vært et problem i deres oppdrag. Da hadde derimot operasjonsleder sørget for at en patrulje som ikke hadde vært involvert i oppdraget, til å ta disse ekstraoppgavene på slutten. Like tilfeller må behandles likt, hvis ikke må det være en moralsk forskjell mellom disse tilfellene (Kvalnes, 2017). Respondentene fant ikke noen spesiell grunn til at noen ble utelatt mens andre ikke. Alle oppdrag var krevende

slik respondentene mente det. Til tross for en god oppdragsløsning fra start og gjennom oppdraget, fremstår det mer tilfeldig når det blir defusing etter ett oppdrag, og hvem som eventuelt får være med som deltaker.

4.5.2 Oppfølging/Personalomsorg fra arbeidsgiver

De som fikk være med på defuse og psykologisk debrief opplevde dette som veldig meningsfullt. Det er innsatsleder som har ansvaret å ta vare på personellet like etter oppdraget, og som oftest også leder defusen (PBS 1, 2011). De fikk mulighet på defusingen å snakke om oppdraget sett fra sitt ståsted, uten at de kom inn på sin egen taktiske håndtering. De fikk luftet mer hva de tenkte og følte underveis, og hvordan de hadde tolket oppdragsgjennomføringen. Hovedpoenget at en skal klare å lande litt før en går hjem, slik at en ikke tar det en har blitt eksponert for med seg fra jobb (Dyregrov, 2002). På en annen side ble det desto mer krevende for de som ikke fikk være med på defusen. De ble stående igjen, og når de var ferdig og på vei til der de andre hadde defuse, var det enten mørklagt lokale eller kald pizza og kaffe. Når en ikke får normalisert seg etter slike krevende oppdrag, kan det føre til reaksjoner som vil være krevende for den enkelte, og i verste fall føre til et traume om eksponeringen har vært voldsom (Flin, 1996). Det kan også føre til at stresset øker ved fremtidige oppdrag, hvis en ikke får demobilisert stressorene underveis (Einarsen & Skogstad, 2016).

Den psykologiske debriefen var viktig for alle som fikk delta. Her gikk man gjennom tanker og følelser knyttet til oppdraget, og det var ikke forbundet frykt i forhold til hva man sa med ledere og andre erfarne tjenestepersoner til stedet. Det var lov å bli emosjonell uten å miste anerkjennelse. De følte ektefølt empati, noe som er viktig ovenfor mennesker i krevende situasjoner (Røkholt, Bugge, Sanvik & Sandanger, 2018). Det gav også en voldsom teamfølelse å være med på både defuse og psykologisk debrief, noe som gjorde at en «brettet opp ermene» litt ekstra på neste oppdrag. Krevende oppdrag som løses sammen gir god teamfølelse (Flin, 1996). På en annen side var det motsatt fra dem som ikke ble inkludert eller fikk slik oppfølging. De ble påvirket negativt i lang tid, og hadde til tider store vanskeligheter med å håndtere det. Det som var den største utfordringen var å ikke bli inkludert når andre ble det. De følte at de da ikke fikk anerkjennelse for den jobben de hadde gjort, eller at de ikke var viktige nok i oppdragsløsningen, og dermed ikke «fortjente» å få god personalomsorg. Skal en følge opp mennesker som har det krevende, er det helt nødvendig med kunnskap og erfaring (Røkholt, Bugge, Sanvik & Sandanger, 2018). Det vil være viktig i slike oppdrag at ledere sørger for at alle får god oppfølging av den menneskelige krisen (Hammervoll, 2014).

Det fremstår som at det er et godt system i politiet for oppfølging av personellet gjennom ulike personalomsorgstiltak (PBS 1, 2011). Derimot fremstår det som noe tilfeldig på hvem som blir involvert og hvordan kunnskapen er blant de ledere som skal ha denne oppfølgingen. På en annen side kan det fremstå som politiet sin kollegastøtteordning virker etter sin hensikt når de blir koblet på. Det er en ordning der spesielt utvalgte kollegaer får i oppdrag å ta vare på andre kolleger gjennom å være en samtalepartner (Dyregrov & Dyregrov, 2012). Denne ordninger fremstår som den er i bruk både ovenfor de som har god personellomsorg, og de som ikke har hatt det etter oppdrag. For den siste gruppen er gjerne det blitt koblet på kollegastøtte i etterkant.

4.5.3 Påvirkning av personellomsorgen

Det fremstår som åpenbart at de respondentene som har fått god personalomsorg i politiet, har respondert veldig bra på dette. De har fått snakket gjennom oppdraget gjennom defuse, psykologisk debrief og taktisk debrief. På den måten har de blitt ferdige med oppdraget gjennom disse samlingene, noe som også er hensikten med dette (Dyregrov, 2002). Det har også vært viktig at alle har fått følt seg likestilte som de andre, og gjerne spesielt at leder ikke har hevet seg over mannskapene i kraft av erfaring og posisjon. Dette er en viktig lederegenskap for å kunne samle alle mannskapene og gi alle en god teamfølelse (Einarsen & Skogstad, 2015). En har følt at arbeidsgiver har tatt godt vare på dem ved å ha et godt system som står opp når ting oppleves som krevende. Ved at politiet har ansvarliggjort ulike ledere for hvem som gjør hva i oppfølgingen, gjør at dette blir lettere når det først er satt i gang (PBS 1, 2011).

På en annen siden gir det like mye påvirkning av å ikke bli fulgt opp slik som systemet er ment å virke. I hovedsak er det to momenter som viser seg å være mest utfordrende. Det ene, som fremstår som mest betydningsfullt, er å kjenne på følelsen av å ikke bli inkludert i felleskapet, og især når noen andre blir det i samme oppdrag. Det å føle seg utelatt, selv om det ikke har vært en bevist handling, kan gi en mislykkethet, og få negativt utslag i fremtidige oppdrag (Michell & Everly, 1997). Slik manglende kommunikasjon til medarbeidere, kan medføre manglede tillitt ovenfor hverandre (Coombs, 2015). Det andre momentet er at en ikke blir kvitt oppdraget. Med det menes at respondentene tok med seg oppdraget hjem via tankene, noe som gjerne endte med gråting, dårlig selvtillit og lite søvn. Dette kan føre til at muligheten for den enkeltes personlige mestring blir betydelig redusert, fordi en må bearbeide det selv, og ikke sammen med andre (Eid & Johnsen, 2017)

4.5.4 Forventinger til politiet som arbeidsgiver

Respondentene mente at politiet hadde generelt gode rutiner for personaloppfølging når det først ble tatt i bruk. Noen hadde kunnskap om hvordan det skulle fungere, og det var som oftest de som fikk oppfølging. Det var ikke noen sammenheng mellom det, men bare at de kjente til hvordan det var, slik at det ikke var ukjent for dem når de først ble invitert til de forskjellige tiltakene. Defuse der innsatsleder var pålagt et ansvar (PBS 1, 2011), oppfattes som en god ting, da denne lederen er med på oppdraget og ofte har en god erfaring som det er viktig å ha når en leder en defuse (Michell & Everly, 1997). Det oppfattes som like viktig at politiet hadde psykologisk debrief som en del av personalomsorgen. Det fine her var at alle var helt likestilte uavhengig av stilling, kompetanse og erfaring. Det er viktig at i en slik setting er trygge og gode rammer slik at alle får mulighet til å prate seg gjennom det en har vært med på (Dyregrov, 2002).

Der forventningene var minst, var hos de som hadde minst kunnskap om politiet sin personalomsorg. Bortsett fra litt på politihøgskolen, hadde de ikke hatt noen opplæring eller innføring i hvordan det skulle være når det først var behov for det. De erfarte at på den måten fremstod ikke politiet som en samkjørt organisasjon, noe som utfordrer beredskapsprinsippene, og gjerne spesielt ansvar- og likhetsprinsippet (Fimreite m.fl, 2014). Det blir ikke gjort likt alltid, og det er ikke nødvendigvis slik at de som har ansvaret tar dette ansvaret. Det var imidlertid tydelig at alle respondentene mente at hvis en først satte i gang det systemet som politiet hadde lagt til rette for gjennom defuse, psykologisk debrief, taktisk debrief, personalledelse og kollegastøtte (PBS 1, 2011), så ville man bli meget godt ivaretatt etter kritiske hendelser eller belastende oppdrag.

4.5.5 Oppsummering

Det fremstår i funnene fra denne undersøkelsen at politiet har et godt system for å ivareta de ansatte gjennom ulike former for personelloppfølgingstiltak. Det oppleves som det er tydelige og gode ledere i selve oppdragshåndteringen og når de skal ivareta mannskapene. Derimot fremstår det mer tilfeldig hvem som blir invitert inn til samling, og da gjerne spesielt på defuse, og om det blir kalt inn i hele tatt. Dette oppleves som en svakhet hos de lederne som har ansvaret for at det blir kalt inn at ikke alle blir sett og invitert. Det fremstår også som negativt at det oppleves som tilfeldig hvilke oppdrag som det blir prioritert oppfølging på, og hvilken som ikke blir det.

5 Politiledere

På bakgrunn av intervjuene jeg hadde med politiledere, vil jeg i dette kapittelet presentere de ulike data som kom frem under disse intervjuene. Med politiledere menes det her operasjonsleder og innsatsleder som har det operasjonelle og det taktiske ansvaret i politiet når kritiske hendelser oppstår. Jeg har delt det slik opp at jeg starter med selve oppdraget de har vært med på. Deretter kommer jeg inn på hvordan oppfølgingen har vært fra politiet som arbeidsgiver, før jeg så kommer inn på hvordan dette kan påvirke de ansatte. Jeg avslutter funnene med å komme litt inn på hvilken forventning de har i forhold til personalomsorg i politiet. Til slutt drøfter jeg dette opp mot relevant litteratur.

5.1 Oppdragshåndtering

Alle respondentene var erfarne tjenestepersoner som hadde jobber om operasjonsleder og innsatsleder i flere år. Ingen av dem hadde vært på operasjonsleder og innsatsleder, men alle hadde tidligere vært «politiansatte» slik denne oppgaven definerer det som. Respondentene mente det var klare oppgaver når store ting skjedde. Da visste alle hva de skulle gjøre.

Innimellom så vet jeg hva som kommer fra operasjonssentralen før alle andre hører det, fordi operasjonsleder og jeg har hatt en kjapp drodning på noen få sekund på eget samband om hvilke ressurser vil skal bruke på dette oppdraget. Det gjør ofte starten veldig god.

Denne samhandlingen blir av flere sett på som viktig for en felles forståelse av oppdraget de lederne mellom.

Det er helt klart en fordel at jeg og innsatsleder kan søke beslutningsstøtte hos hverandre i oppdraget, og gjerne spesielt helt i starten. Hvordan vi kommer ut fra hoppkanten definerer gjerne resten av oppdraget.

Det er heller ikke tvil om hvem som har ansvaret for hva når det skjer kritiske hendelser.

Jeg er innsatsleder. Det betyr at jeg skal lede all innsats ute på taktisk nivå. Det er mitt ansvar.

Dette synes deles også av respondentene som var operasjonsledere

Jeg har det operasjonelle ansvaret. Det vil si hovedansvaret for oppdragene. Det ansvaret har jeg på vegne av politimesteren. Innsatslederen skal der ute sørge for å løse oppdraget med de ressursene og den kompetansen han eller hun får tildelt.

I forhold til når oppdraget var avsluttet, og det hadde vært et kritisk oppdrag eller særlig belastende for mannskapene, var alle respondentene klar på hvem som hadde ansvaret. Derimot var de noe usikker på når dette ansvaret trådte inn med å følge opp mannskapene gjennom personalomsorg.

Jeg som operasjonsleder har jo selvsagt et ansvar. Når det er alvorlige oppdrag som er utenfor det vanlige, må jo jeg varsle nærmeste leder til de som er involvert slik at de kan bli fulgt opp i personalsporet. Når det gjelder defuse, så er det som oftest innsatsleder som initierer det og gjennomfører. Jeg, eller vi på operasjonssentralen forsøker å legge til rette for det ved å skjerme disse patruljene, så langt det lar seg gjøre da.

En annen var enig, men synes dette var litt vanskelig.

Det er ikke tvil om at det er jeg og innsatsleder som har ansvaret for å få satt i gang personalomsorg. Utfordringen er jo å få alle sammen med på grunn av ressurssituasjonen, eller etter hvilke oppdrag vi skal prioritere dette.

Flere av respondentene synes dette også var litt utfordrende på når de burde hatt defuse.

Det er jo mitt ansvar som innsatsleder å ta vare på mannskapene etterpå når det gjelder oppfølging. Jeg har ikke personellansvar, for det gjør andre. Men det umiddelbare ansvaret gjennom for eksempel defuse, ja det er mitt ansvar. Det er vanskelig å vite når du skal ha defuse. Hvilke oppdrag osv.

5.2 Oppfølging fra politiet

Alle respondentene hadde god kunnskap om politiet sin personalomsorg gjennom defuse, psykologisk debrief, taktisk debrief og kollegastøtte. De visste hva dette var, hvordan det ble gjennomført og hensikten med det.

Det er helt essensielt at skal vi «overleve» alle de inntrykk vi får ved å jobbe i akuttjenesten, så må det finnes steder for ventilering. Jeg har selv ledet defuse flere ganger, og vært deltaker på psykologisk debrief, og det har vært svært nyttig. Ikke bare for

mannskapene, men også for meg. I tillegg til det emosjonelle og tankene våre som vi snakker om, blir vi jo enda bedre kjent. Teamfølelsen det gir er meget god.

Flere nevnte noe av det samme om viktigheten med god personalomsorg.

Dette er viktig. Vi opplever så mye, og det må være slutt på at vi ikke kan være sårbare og tørr å snakke om ting. Jeg er glad for at vi har et så godt system for personalomsorg når det først tas i bruk. Tror vi i politiet her heldige på den måte. Vi blir tatt vare på. Jeg har kun gode erfaringer når jeg har fått vært til stedet.

Derimot fremstod det på respondentene at det ikke var noe fast mønster på når en skulle starte personalomsorg gjennom i første omgang defuse, og heller ikke hvem som var med på defuse.

Må innrømme at det er ikke alltid alle sammen har vært med på defuse. Jeg har lært av egne feil, og det tok jeg dyrbar lærdom av. En gang på et langvarig og krevende skarpt oppdrag samlet jeg alle, bortsett fra den lokale patruljen. De kjørte den pågrepne til legevakten, og ble på en måte glemt av alle. Det var mitt ansvar. Fikk en lang sint og veldig berettiget mail fra lederen deres noen dager senere. De hadde slitt i etterkant. De ble med på psykologisk debrief da, men det manglet liksom noe. Det var ikke greit. Jeg lærte.

Dette ble også beskrevet av en av de andre respondentene.

Har tenkt flere ganger på det, men det har bare blitt sånn. Operatørene tar imot og sitter i de mest krevende samtalene du kan tenke deg, men de blir svært sjelden med på defuse. Det er liksom bare blitt sånn her på operasjonssentralen. Operasjonsleder eller oppdragsleder går på defuse, og på en måte representerer operasjonssentralen. Klart det er feil. Hva med operatøren?

Alle opplevde selv å ha godt utbytte av denne personalomsorgen, og at det hadde vært både nyttig og nødvendig når de selv var med.

Jeg har hver gang hatt godt utbytte av defuse og psykologisk debrief. Defusen leder jeg jo selv, og det er mye læring og god tankevirksomhet som foregår da. Da er jeg jo en leder for de andre. På psykologisk debrief er jeg en deltaker på lik linje med de andre. Det er godt, for da kan jeg ta hånd om meg selv på en måte.

Ingen var kjent med om det fantes noe brosjyre eller noe slikt med ulike reaksjoner som kunne deles ut.

Nei, det er ukjent for meg. Det burde det være, for det er ikke alltid så lett å huske på det selv når jeg skal fortelle, og da blir det iverfall ikke så lett for mannskapene å huske på ulike tips og råd.

5.3 Påvirkning av personalomsorg

Det var ingen av respondentene som hadde utvidet kompetanse på personalomsorg i forhold til kurs eller utdanning. Ei heller i forbindelse med når de fikk stillingen. Det var et krav om gode menneskelige egenskaper, men det ble aldri testet på noe vis.

Min kompetanse går på politiutdannelsen i tillegg til mange år i operativ tjeneste. Jeg tror jo at det også betyr noe. Jeg har vært usikker på hva jeg skal si mange ganger, men det har nå gått på et vis.

Flere hadde samme opplevelsen som denne respondenten med at det var manglende kompetanse.

Klart det er ubehagelig når unge eller erfarne tjenestepersoner blir emosjonelle og får tårer i øynene. Det gjør noe med deg. Hva skal jeg da si? Skal jeg si noe i hele tatt, skal jeg skifte tema, skal jeg ta pause, skal vi avslutte – jeg vet liksom ikke. Så kurs og utdanning trenger vi definitivt vi som ledere.

Alle sammen mente at arbeidsgiver sin oppfølging eller eventuelt mangel på oppfølging påvirket de politiansatte i ulik grad.

Jeg kan bare sitte meg selv i en situasjon der jeg ikke følte meg inkludert etter en kritisk hendelse, eller at det ikke var noen oppfølging i hele tatt når jeg hadde opplevd noe krevende. Det hadde ikke jeg likt tror jeg.

Dette ble forsterket av en annen respondent som mente at suksessformelen var nettopp god personalomsorg.

Tenkt hvor fantastisk da. Du har nettopp vært med på det verste oppdraget ever, og så blir du omfavnet av jobben din og gitt omsorg. Det gir vanvittig mye, både inspirasjon og

motivasjon. Da bretter vi opp ermene litt ekstra neste gang det skjer noe alvorlig. I motsatt fall er jeg redd vi hadde gruet oss.

Flere tok også opp hvor viktig tidlig varsling av personalleder var.

Det er viktig at vi tidlig kobler på den lederen som har det daglige personalansvaret. Det har jeg erfart er helt nødvendig å få gjort tidlig, og aller helst rett etter oppdraget slutt. Da sikrer vi oppfølgingen på en god måte.

5.4 De ansatte i politiet sitt behov for personalomsorg.

Samtlige var opptatt av at det var viktig med god personalomsorg i politiet. Alle mente at politiet hadde et veldig godt system for god personalomsorg

Vi er heldig som har det systemet vi har med ulike ting vi kan gjøre for å følge opp ansatte. Vi har et godt sikkerhetsnett, så når vi kjører i gang med det, ja da mener jeg vi er veldig gode.

Dette ble forsterket av en annen respondent som hadde kjennskap til andre etater.

Jeg har gjennom ulike fora mellom nødetatene god kjennskap til de andre etater. Det er ikke tvil om at politiet er langt fremme. Ikke bare har vi defuse, ulike debriefer, personalledelse som følger opp, vi har også frivillige kollegastøtter som bistår oss ved behov.

Alle respondentene mente derimot at kompetansen må opp, slik at personaloppfølgingen blir enda bedre.

Det er viktig med god kompetanse. Det er mennesker og arbeidsliv det handler om. Da må vi vite hva vi holder på med når våre kollegaer trenger oss. Ikke bare etter alvorlige ulykker og slikt, men også når noen blir sykemeldte eller det er arbeidskonflikter. Dette bør vi kunne mye om mener jeg. Vi er tross alt ledere.

Til tross for at alle mente at oppfølgingen var god, kommenterte flere av dem at det var litt tilfeldigheter når det ble igangsatt personalomsorg, og hvem som ble inkludert.

Vi har jo for så vidt en del oppdrag som er definert som at vi skal ha oppfølging når sånn og sånt skjer, men det er ikke alltid vi gjør det. Det må vi bli flinkere på. Så må vi bli flinkere på å inkludere alle. Ikke drikke kaffe mens andre er på legevakten. Det blir feil.

En annen respondent mente dette var helt essensielt.

Vi som ledere må være tydelig og klar på at når det er et heftig oppdrag, da skal vi initiere til defuse. Det er vi ikke gode nok på alltid, men det må vi være. Det er vårt ansvar. Det er også vårt ansvar å påse at alle blir med, og ikke bare de som er ledige fra oppdraget.

5.5 Hva betyr dette i forhold til teori og litteratur?

Tabell 3 viser funn fra kapittel 5.1, 5.2, 5.3 og 5.4.

Tema	Funn i oppfølgingen	Faktorer som hemmer/fremmer oppfølgingen/personalomsorgen
Oppdragshåndtering		<ul style="list-style-type: none"> + Samhandling mellom ledere + Beslutningsstøtte + Felles situasjonsforståelse + Tydelig oppgavefordeling - Viktig at alle får lik info til slutt - Skal det være defuse, legge til rette for det
Oppfølging / personalomsorg fra arbeidsgiver	Erfaring	<ul style="list-style-type: none"> + Defuse og psykologisk debrief er bra + Gode tiltak ved personaloppfølging + Teamfølelse + Tanker og følelser blir luftet - Tilfeldig når det blir defuse, debrief - Ikke alle blir inkludert - Ingen brosjyre
Påvirkning av personalomsorgen	Erfaringer	<ul style="list-style-type: none"> + Teamfølelse + Yter ekstra på neste oppdrag + Anerkjennelse + Blir ferdig med tankene på jobb - Føler seg utenfor ved manglede inkludering - Tar tankene med hjem - Manglede anerkjennelse
Forventninger til politiet som arbeidsgiver	Erfaringer	<ul style="list-style-type: none"> + Godt system + Bedre enn flere andre etater - Liten kompetanse - Tilfeldigheter når tiltakene blir satt i verk - Litt tilfeldig hvem som får være med.

5.5.1 Oppdragshåndtering

Det fremstod som helt klart at når det skjedde store ting som kritiske hendelser, alvorlige ulykker eller annet som påvirket mennesker eller samfunnet på en alvorlig måte, så mener respondentene at da har politiet et system som fungerer godt. Det opplevde at det var veldig god kontakt mellom lederne i starten av et oppdrag, og spesielt mellom operasjonsleder og innsatsleder. Denne kommunikasjonen og felles samhandling er nødvendig for god oppdragshåndtering, slik at det kan skapes en lik situasjonsforståelse (PBS 1, 2011). De brukte bare kort tid på dette helt i starten, og gjerne før de andre patruljene fikk oppdraget, uten at dette forsinket oppdraget på noe vis. På den måten gav de hverandre beslutningsstøtte og fikk en rask felles forståelse av situasjonen de nå sto ovenfor. De var opptatt av viktigheten av å delegere oppgaver og ulike roller til de forskjellige mannskapene, noe som er viktig i et lederskap om en skal lykkes (Arnulf, 2017). De opplevde videre at mannskapene tok disse oppgavene på strak hånd, og gjennomførte de slik det var ønsket fra både operasjonsleder og innsatsleder. Det var også god samhandling mellom ledere i samvirke, der alle jobbet etter de samme prinsippene gjennom beredskapsprinsippene (Fimreite, m.fl, 2014). Ved å ha et slikt felles system, gjorde at oppdragsløsningen ble bedre på tvers av etater.

Til tross for at oppdragene stort sett ble løst gjennom et godt tilrettelagt system, god ledelse, god samhandling, god oppgavefordeling og god oppgaveløsning av alle, så var det litt mer tilfeldig hva som skjedde når oppdragene skulle avsluttes. Det var ikke et fastlagt system for en felles avslutning der det i tilfelle skulle være snakk om personaloppfølging. Selv om det er innsatsleder sitt ansvar å følge opp mannskapene like etter en akuttsituasjon (PBS 1, 2011), var dette ikke et system som ble fulgt til punkt å prikke. Like tilfeller ble ikke alltid behandlet likt, noe som er nødvendig når mennesker skal ivaretas (Kvalnes, 2017). Dette var ikke en bevisst handling fra hverken operasjonsleder eller innsatsleder. Det bare ble slik. De hadde selv erfaring med at de hadde vært på defuse uten at alle som var med på oppdraget hadde vært til stede, da de gjerne fikk andre oppgaver som for eksempel åstedarbeid eller fangetransport. På den måten kan det fremstå som at politiet har et meget godt system for å håndtere de kritiske oppdragene, før det deretter blir litt mer tilfeldig når en iverksetter personalomsorg og hvem som blir med på dette. Respondenten mente det ikke var noe sikkerhetsnett som fanget opp alle rett etter et akuttoppdrag, for det nettet var det respondentene selv som hadde ansvaret for. Hvis de glippet, var feilen allerede skjedd. På en annen side mente respondentene at så langt det lot seg gjøre, så måtte politiet forsøke å legge mer til rette for defuse, slik at de faktisk kunne drive personalomsorg. På grunn av lite

ressurser i distriktene, var det dette som ofte hindret at de fikk snakke sammen i etterkant, fordi de måtte rykke ut på noe annet. Ivaretagelse av personellet etter en kritisk hendelse kan i mange tilfeller være helt nødvendig for å få normalisert situasjonen (Dyregrov, 2002).

5.5.2 Oppfølging/personellomsorg fra arbeidsgiver

Respondentene opplevde at når det først var satt i gang tiltak rundt personalomsorgen, så var det svært gode tiltak. En defuse opplevdes som helt nødvendig etter krevende oppdrag. Her fikk alle tjenestepersonene mulighet til å dele tanker og reaksjoner knyttet til det aktuelle oppdraget de akkurat hadde vært med på. Dette var viktig og nødvendig for å normalisere situasjonen (Eid & Johnsen, 2006). De brukte ofte vaktjournalen til hjelp ved gjennomgang av oppdraget. På den måten fikk man en kronologi i forhold til når ting skjedde underveis, og en kunne forklare de ulike beslutningene som ble tatt. En slik gjennomgang styrker defusen, ved at en får god oversikt over hele oppdraget (Dyregrov, 2002). Når de noen dager senere skulle ha psykologisk debrief, opplevde de denne som meningsfull og nødvendig. Defusen ble som oftest ledet av innsatsleder (PBS 1, 2011), men kan også ledes av andre fagpersoner som bedriftshelsetjenesten eller psykolog (Dyregrov, 2002). Psykologisk debrief blir ledet av kyndig fagpersonell som for eksempel psykolog eller psykiater (Michell & Everly, 1997). Her kunne respondentene kun fokusere på seg selv, og ikke i tillegg det å være leder som skulle lede samlingen. Dette mente respondentene var nødvendig, for da ble de likestilt med alle de andre og alle kunne snakke fritt ut fra sitt ståsted. De opplevde også at det var bedre at en møtte i sivilt istedenfor uniform, nettopp for å utligne den hierarkiske forskjellen som uniformen viser. De gav en enorm teamfølelse av å være med på både defuse og psykologisk debrief. Alle følte de hadde vært med på noe spesielt sammen, og på den måte ble de knyttet nærmere hverandre. Dette er en av hensikten med defuse og psykologisk debrief (Flin, 1996).

På en annen side var respondentene klar over at det ikke alltid var slik at det ble satt i verk personalomsorg, eller at alle alltid ble inkludert, og da gjerne spesielt på defuse. Dette baserte seg ofte på tilfeldigheter og hvem som var ledere. Det handlet ikke om at noe var dårlige ledere, men heller mer at det ikke var fastlagte rutiner for når man satte i gang personellomsorg til tross for at det er beskrevet noen hendelser som det skal settes i verk personalomsorg (PBS 1, 2011). Det hendte, og gjerne spesielt for operasjonsleder, at det kun var operasjonsleder som ble med på defuse, og ikke nødvendigvis operatøren som hadde hatt den mest krevende jobben. Bakgrunnen var heller mer ressursituasjonen i operasjonsrommet, heller enn at en ikke ville ivareta operatøren. For patruljene var det ofte den lokale patruljen som ikke deltok på defuse, for de måtte ofte ta hånd om åstedet, bistå ambulansen eller kjøre

fangetransport. At alle blir med er helt nødvendig for at alle skal få normalisert situasjonen (Lunde, 2014). De hadde heller ikke noen brosjyre å dele ut med tips og råd på hvordan de ansatte kunne forholde seg til de ulike reaksjonene som måtte komme. En slik brosjyre er en stor fordel siden mennesker som har blitt eksponert for kraftige sanseinntrykk eller er i en krise ofte ikke husker alle beskjeder som er gitt (Dyregrov, 2002).

5.5.3 Påvirkning av personalomsorgen

Respondentene var ikke i tvil om at alle ble påvirket av god personalomsorg. De var og klar på at manglende personalomsorg ville nok ha like mye påvirkning, men da i negativ forstand. Det skapte en enorm teamfølelse å ha slike tiltak. De merket blant annet at senere oppdrag gikk lettere, for da var de blitt mer kjent, og visse mer hva den enkelte stod for. En slik teamfølelse kan føre til at en yter ekstra for hverandre ved fremtidige oppdrag (Flin, 1996). Dette merket respondentene at i tiden etter defuse og psykologisk debrief, så var de som hadde vært deltakere ofte mer initiativrike enn andre som ikke hadde vært med, fordi de ikke var på jobb når den aktuelle kritiske hendelsen skjedde. De merket også at alle følte de ble anerkjent på en god måte, og gjerne spesielt gjennom den psykologiske debrief når alle var sivilt kledd. En slik anerkjennelse fra ledere og erfarne tjenestepersoner gjør at en opplever lettere mestring i tillegg til at selvtillit øker (Eid & Johnsen, 2015). Respondentene opplevde at ved å gjennomføre personalomsorgstiltak, så var det få, om noen i hele tatt, som tok med seg tankene hjem på en slik måte at det ble en utfordring for dem. En klarte å legge vekk de tanker og følelser en hadde på jobb gjennom defuse og psykologisk debrief, fordi situasjonen ble normalisert (Dyregrov, 2002).

I motsatt fall enn ved god personalomsorg, mente respondentene at en kunne føle seg utenfor ved manglende inkludering. Dette var spesielt om det ble gjennomført defuse der ikke alle som var involvert i oppdraget var til stedet. Det trodde de ville være verre om en ikke ble inkludert, enn om det ikke ble gjennomført defuse for noen i hele tatt. En slik manglede anerkjennelse for den jobben en har gjort, mente respondentene kunne være veldig skadelig for de det gjaldt. På den måten blir ikke alle rettferdig behandlet, noe som må være et minstekrav for alle som er berørt (Eide & Eide, 2013). I verste fall tok de med seg hjem både tankene og eksponeringen fra selve oppdraget, men også følelsen av å bli ekskludert. Dette kan i ytterste konsekvens medføre et traume hvis eksponeringen for krevende sanseinntrykk har vært høy, og en ikke får mulighet til å renske tankene sammen med annet personell (Michell & Everly, 1997).

5.5.4 Forventninger til politiet som arbeidsgiver

Respondentene var tydelige på at politiet hadde et veldig godt oppbygd system for god personalomsorg. En hadde ansvarliggjort ulike ledere, og det var fastlagt ulike tiltak som defuse, støttesamtaler, psykologisk debrief, taktisk debrief, personalledelse og kollegastøtte (PHS 1, 2011). Flere hadde erfaring fra andre nødetater og aktører gjennom samarbeidet mellom samvirkeetatene. Erfaringen var at politiet sin organisasjon hadde kommet mye lenger i ivaretagelse av medarbeidere. Politiet sin organisasjon er systematisk og godt bygd opp for å ivareta de ansatte (Dyregrov & Dyregrov, 2008). Når dette systemet slår inn ved at noen tar initiativet til det grunnet oppdragets alvorlighet, vil det kunne medføre at alle kommer styrket ut av en situasjon som i utgangspunktet har vært krevende (Flin, 1996).

På en annen side opplevde respondentene at kunnskapen og erfaringen om personellomsorg og det å ivareta mennesker i en krise, var noe mer tilfeldig. Det var ingen som hadde ekstra kurs eller utdanning som spesifikk og grundig gikk inn på slik ivaretagelse. Det baserte seg mest på den enkeltes leder menneskelige egenskaper og erfaring, den dens evne til å stå i krevende situasjoner ovenfor kollegaer. Kunnskap og erfaring gir trygghet ovenfor mennesker i krevende situasjoner (Røkholt, Bugge, Sandvik & Sandanger, 2018). De mente også at det var litt for tilfeldig når tiltakene ble satt i verk, og det til tross for at det finnes noen oppdrag som er mer definerte som aktuelle for personalomsorgstiltak (PBS 1, 2011). Det var også litt tilfeldig hvem som fikk være med, og da spesielt på defuse, grunnet andre arbeidsoppgaver som måtte utføres i oppdraget. Dette kunne derimot løses ved at operasjonssentralen sendte patruljer som ikke hadde vært involvert, som da kunne overta for eksempel åstedsarbeidet.

5.5.5 Oppsummering

Det fremstår i funnene fra politiledere at politiet har et veldig godt oppbygd system for å ivareta eget personell etter kritiske oppdrag. I selve oppdragsgjennomføringen er det god samhandling ledere imellom, slik at en felles situasjonsforståelse kan oppnås, og dertil god beslutningsstøtte. Til tross for gode personalomsorgstiltak, er det til tider noe tilfeldig når det blir satt i verk, og om alle får være med når det har blitt satt i verk. Det siste gjelder spesielt på defuse. Det oppleves som negativt at den enkelte ikke har noen formell kompetanse på det å ta vare på kollegaer i krevende situasjoner, men at det baserer seg kun på den enkeltes medmenneskelighet og erfaring. Dette er veldig bra mange ganger, samtidig som det kan oppleves som en utrygghet.

6 Analyse på tvers av caser

Tabell 4. Med utgangspunkt i de funn og diskusjoner i kapittel 4.5 og 5.5, ser jeg her på de viktigste likhetene og ulikhetene, i tillegg til en analyse på tvers av disse funnene.

Tema	Faktorer som hemmer/fremmer oppfølgingen/personalomsorgen	Faktorer som hemmer/fremmer oppfølgingen/personalomsorgen
	Politietansatt	Politileder
Oppdrags- håndtering	<ul style="list-style-type: none"> + Tydelig ledelse + Konkrete arbeidsoppgaver + Få andre som ikke har vært involvert i oppdraget til å overta for eksempel transporten til legevakt eller sykehus. - Ble stående igjen alene med åstedarbeid, mens andre har defuse - Ikke informert om at alle skal på defuse 	<ul style="list-style-type: none"> + Samhandling mellom ledere + Beslutningsstøtte + Felles situasjonsforståelse + Tydelig oppgavefordeling - Viktig at alle får lik info til slutt - Skal det være defuse, legge til rette for det
Oppfølging / personalom- sorg fra arbeidsgiver	<ul style="list-style-type: none"> + Felles defuse + Felles psykologisk debrief + Ledere med kunnskap om personalomsorg + Kollegastøtte + Teamfølelse - Ikke bli inkludert - Kun ledere blir involvert - Ledere som ikke har kunnskap om personalomsorg - Tilfeldigheter 	<ul style="list-style-type: none"> + Defuse og psykologisk debrief er bra + Gode tiltak ved personaloppfølging + Teamfølelse + Tanker og følelser blir luftet - Tilfeldig når det blir defuse, debrief - Ikke alle blir inkludert - Ingen brosjyre
Påvirkning av personalom- sorgen	<ul style="list-style-type: none"> + Snakket ferdig gjennom defuse og psykologisk debrief + Teamfølelse + Ute av «systemet» + God arbeidsgiver 	<ul style="list-style-type: none"> + Teamfølelse + Yter ekstra på neste oppdrag + Anerkjennelse + Blir ferdig med tankene på jobb

	<ul style="list-style-type: none"> - Blir ikke kvitt oppdraget - Ekskludert – ikke viktig nok 	<ul style="list-style-type: none"> - Føler seg utenfor ved manglede inkludering - Tar tankene med hjem - Manglede anerkjennelse
Forventning er til politiet som arbeidsgiver	<ul style="list-style-type: none"> + Gode rutiner i politiet + Gode ledere i politiet - Lite forventinger grunnet lite kunnskap - Politiet ikke samkjørt organisasjon 	<ul style="list-style-type: none"> + Godt system + Bedre enn flere andre etater - Liten kompetanse - Tilfeldigheter når tiltakene blir satt i verk - Litt tilfeldig hvem som får være med.

Tabell 4: De viktigste funn med likheter og ulikheter fra intervjuene med politiansatte og politiledere.

6.1 Oppdragshåndtering

Både politiansatte og politiledere opplevde at det var tydelig og god ledelse i oppdragshåndteringen. De opplevde at lederne samspilte godt sammen, og at det gav et samlet og godt situasjonsbilde ovenfor den hendelsen en stod ovenfor. Denne operative samhandlingen ledere imellom, gjør at en kan ha en lik forståelse for det som skjer, slik at en drar i samme retning håndteringen av oppdraget (Einarsen & Skogstad, 2015). For å lykkes godt i oppdragsløsningen er det viktig med god og tydelig ledelse, der oppgavene blir fordelt ut til mannskapene (PBS 1, 2011). Det var viktig for politiansatte å bli satt til konkrete oppgaver, slik at de kunne forholde seg til det. Da gikk de inn i en modus om å ha fullt fokus på den oppgaven, slik at den ble utført best mulig. Det var like viktig for politilederne å delegere tydelig ut ulike oppgavefordeling til de mannskapene som var involvert. Dette gjaldt like mye på operasjonssentralen som på patruljetjenesten. Gode ledere får med seg mannskapene i en felles løsning gjennom å delegere ulike arbeidsoppgaver (Arnulf, 2017). De følte at politiet sin organisasjon gjennom god ledelsesstruktur og oppdragshåndtering var god (PBS 1, 2011). Dette ble forsterket gjennom beredskapsprinsippene (Fimreite m.fl, 2014).

Det var også tilnærmet lik opplevelse på hva som skjedde når oppdraget var i ferd med å bli avsluttet, og det eventuelt skulle bli satt i verk personalomsorgstiltak. Til tross for at politiet har beskrevet ulike oppdrag det vil være naturlig å etterfølge med personalsomsorgstiltak

(PBS 1, 2011), så opplevdes det som noe tilfeldig når det faktisk ble iverksatt. Det fremstod like tilfeldig på hvem som fikk informasjon om en eventuell defuse og hvem som var med på dette. Det utfordrer lederne og organisasjonen, da det vil være viktig at alle involverte parter får det samme tilbud om oppfølging (Michell & Everly, 1997).

6.2 Oppfølging og personalomsorg fra arbeidsgiver

De som hadde deltatt på defuse og psykologisk debrief, opplevde dette som veldig givende, støttende og til tider helt nødvendig. En kunne i rolige former og rammer få mulighet til å snakke sammen om egne følelser, tanker og refleksjoner på det en hadde vært med på i fellesskap. Hensikten var å normalisere hendelsen. Slik normalisering er viktig skal en klare å fjerne seg fra de tankene som kan oppstå etter en voldsom eksponering ovenfor menneskelige lidelser (Dyregrov, 2002). De følte at når det først ble satt i gang slike tiltak, så var de heldige som jobbet i politiet som hadde et så godt oppbygd system for å ta vare på egne medarbeidere (PBS 1, 2011). Dette gav en enorm teamfølelse for de som var med. For de politiansatte ble det ekstra bra at lederne også fikk formildet hvordan de tenkte og følte om situasjonen, for det gjorde det hierarkiske systemet mindre. Det viste at lederne hadde god kunnskap om personalomsorg og det å være til stedet for sine kollegaer ved å gi av seg selv. Denne form for lederskap styrker et operativt samhold (Einarsen & Skogstad, 2015). For lederne sin del betydde dette like mye å få den teamfølelsen. De mente det var viktig at de fremstod som gode ledere under defusen, samtidig som de bare var en i fellesskapet under den psykologiske debriefen. At de da ble likestilt betydde mye for både dem og gruppen, og gjorde at de kunne snakke fritt. Alle respondentene opplevde at en ble anerkjent for det menneske en var, for den jobben en hadde gjort og for de tankene de måtte ha. En slik aksept og anerkjennelse vil kunne gi mestring, selvillit og økt lyst å bidra mer i fremtidige hendelser (Michell & Everly, 1997). En vil også kunne håndtere tanker lettere når en har dratt fra jobb, fordi en vet tryggheten i gruppen (Flin, 1996).

På en annen side var det derimot stikk motsatt for de som ikke hadde fått deltatt på dette. Det som hadde gitt mest vonde følelser, var når det hadde blitt gjennomført defuse, men at ikke alle hadde fått blitt med. En slik ekskludering, bevisst eller ubevisst, kan føre til at en ikke får normalisert situasjonen, noe som er essensielt etter kritiske hendelser (Dyregrov, 2002). For det meste gjaldt dette politiansatte og ikke politiledere, men politilederne var klar over at det forekom. Innsatsleder var alltid med når det var defuse, for det er innsatsleder som har dette ansvaret (PBS 1, 2011). Når det var muligheter for det, deltok også operasjonsleder som en representant for operasjonssentralen. Til tross for at de som fikk være med på defuse og

psykologisk debrief opplevde at politilederne var gode i forhold til personalomsorg, opplevde de som ikke var med på dette at det manglet slik kunnskap hos flere ledere. Det kan være fordi når det ikke ble tiltak i etterkant av et oppdrag, så fikk de politiansatte kun oppleve den operative lederegenskapen til politilederne og ikke den menneskelige. Operativ ledelse handler om tydelighet og direkte ledelse med mye delegering (Einarsen & Skogstad, 2015). Personellomsorg og krisekommunikasjon er derimot mer rettet mot empati, omsorg og det å kunne ha en krevende emosjonell samtale (Coombs, 2015). Selv om det til tider fremstod som tilfeldig når det ble igangsatt tiltak og hvem som fikk delta, hadde alle likevel en knytning mot kollegastøtteordningen. Denne ordningen er ment for kollega som skal ivareta kollega uten å ha ansvaret for det (Bjørklund, 1997). En skal være en samtalepartner i en vanskelig periode. Dette mener alle respondentene fungerer bra, helt uavhengig av hvilke andre tiltak som er iverksatt eller som eventuelt ikke er iverksatt.

6.3 Påvirkning av personalomsorgen

Alle respondentene mente at alle kunne bli påvirket i en eller annen retning av personalomsorgen. Hvis den var god, ville det medføre at en fikk snakket ferdig om hendelsen gjennom de ulike samlingene. En ble på en måte kvitt det på jobb. En kunne gå hjem i visshet om at en ikke tok det med seg, og med visshet om at man hadde bidratt med noe godt i utførelsen av oppdraget. Det var ute av systemet, noe som er viktig etter kritiske hendelser (Dyregrov, 2002). Samtidig fikk ble man på en måte kjent med kollegaene på ny gjennom den oppståtte teamfølelsen. I senere oppdrag kjente de hverandre, og da fikk de teamfølelsen tilbake, slik at fremtidige oppdrag ble løst enda bedre. Det skaper samhold og fellesskapsfølelse når en har vært med på noe kritisk sammen, og det har blitt oppfølging i etterkant der alle har fått bidratt fra sitt ståsted (Flin, 1996).

På en annen side mente alle respondentene at en kunne oppleve motsatt effekt når en ikke opplevde slik god personalomsorg og en slik teamfølelse. En blir ikke tankemessig kvitt oppdraget, en føler seg ekskludert eller viktig nok for å bli ivaretatt. Det er helt nødvendig å bli kvitt disse tankene, ellers kan stressorene over tid bli så store at det vil kunne påvirke den fremtidige arbeidsutførelsen (Einarsen & Skogstad, 2016). For lederne sin del mente de at det var en organisasjonsutfordring og en ledelsesutfordring med tanke på at til tross for et meget godt system (PBS 1, 2011), så ble det til slutt den enkelte operasjonsleder eller innsatsleder som måtte beslutte denne ivaretagelsen. Noe som må gjøres midt mellom alle andre oppdrag som til enhver tid skjer. For de politiansatte sin del, mente de at det er en ledelsesutfordring i forhold til hvilken kompetanse de ulike innsatsledere og operasjonsledere har. Det blir for

tilfeldig med hvem som er ledere akkurat den dagen. Systemet virker derimot godt når det først er iverksatt.

6.4 Forventninger til politiet som arbeidsgiver

Alle mener at politiet er en organisasjon som er godt og gjennomtenkt bygget opp. Det er stort sett gode rutiner, og en handler etter ett fastlagt mønster hver gang det skjer noe (PBS 1, 2011). Det gir trygghet for lederne som tar gode beslutninger og gir tydelige oppgaver, og det gir trygghet for øvrige mannskaper som er underlagt tydelige og gode ledere. At en i tillegg har beredskapsprinsipper gjør at samhandlingen med andre nødetater fungerer godt og hensiktsmessig etter disse prinsippene (Fimreite m.fl, 2014). De som har kunnskap om politiet sin personalomsorg, har forventninger til at dette blir iverksatt etter behov. Dette gjelder både for politiansatte og politiledere. Samtidig har ikke de som har lite erfaring eller kjennskap til de ulike tiltakene, særlig med forventninger. Informasjon om de ulike personaloppfølgingstiltak er viktig i en organisasjon (Eid & Johnsen, 2006). Opplevelse deres får dermed motsatt effekt, med at de mener at politiet ikke er en samkjørt organisasjon til tross for et godt tilrettelagt system for personalomsorg. Det blir for tilfeldig når et blir iverksatt tiltak, noe som politilederne støtter opp under. Politilederne mener også det er for lite kunnskap hos ledere for å kunne ivareta alle på en slik måte det er tenkt. Kunnskap baserer seg i hovedsak på enkeltmennesker i lederstillinger, deres medmenneskelighet og deres erfaring. Det er bra i veldig mange tilfeller, samtidig som det kan slå helt feil ut i andre tilfeller når det er tilfeldighetene som rår hvem som blir ivaretatt eller ikke. Derfor mener lederne at det bør bli mer kunnskap og kompetanse hos de i politiet som skal ha ansvaret for personalomsorgen. Kunnskap gir trygghet (Arnulf, 2014).

6.5 Oppsummering

Det fremstår fra funnene i denne undersøkelsen at politiansatte og politiledere deler mye av det samme synet i oppfølging av kollegaer etter kritiske hendelser i politiet. Alle er fornøyde med hvordan systemet er bygget opp i forhold til hvordan oppdrag skal løses, for da opplever de at da er politiet gode. Så er det noe tilfeldig det som videre skjer. For de som blir ivaretatt gjennom personellomsorgstiltak, oppleves dette som meget meningsfullt og helt nødvendig. Her er politiet meget gode, og er foran andre sammenlignbare etater i følge respondentene. Derimot kan det fremstå som noe tilfeldig for om det blir iverksatt noe i hele tatt, eller hvem som får være med når det blir iverksatt noe, og gjerne spesielt når det skal gjennomføres defuse. På ulik måte oppleves det i begge casene at ledere er gode og mindre gode. Når det gjennomføres tiltak, oppleves lederne som gode. Når det ikke gjennomføres når det burde ha

blitt gjennomført, eller når ikke alle får være med, oppleves dette som svært negativt. For lederne sin del oppleves det at de ikke alltid har den nødvendige kunnskapen for å håndtere dette. For de politiansatte sin del, oppleves det som trygge og gode ledere når det først blir gjennomført.

7 Avslutning og konklusjon

For å svare på problemstillingen «*hvordan er politiet sin personalomsorg ovenfor egne ansatte på taktisk og operasjonelt nivå etter kritiske hendelser*», har jeg valgt å gjøre det ved å svare på mine to forskningsspørsmål.

1) Er det tilfeldigheter og hvem som er politileder som blir veiledende for personalomsorgen, eller det satt i et fast og likt system?

Vi lever i et trygt og godt samfunn her i Norge. Likevel vil det fra tid til annen skje alvorlige hendelser som påvirker enkeltmennesker liv, eller samfunnet som helhet. Da har politiet viktige oppgaver. Når det skjer slike hendelser, sitter politiet i gang ett større apparat. Det som blir satt i gang bygger på de nasjonale beredskapsprinsippene (Fimreite m.fl, 2014). I tillegg har politiet et eget system med operasjonelt og taktisk nivå som skal jobbe for å løse de ulike hendelsene (PBS 1, 2011). Når det skjer slike hendelser, medfører ofte det synsinntrykk og annen eksponering som til tider kan overgå alle oss andre sin fatteevne. Politifolk er mennesker. Til tross for at de er godt trent til å håndtere slike hendelser, er det likevel mye som kan påvirke operative tjenestepersoner gjennom krevende eksponering av sanseintrykk (Flin, 1996). Politiet har et godt oppbygd system for personellomsorg. Det er flere type hendelser som er beskrevet som kan være aktuell for personalomsorg. Når dette systemet iverksettes kan det bli gjennomført defuse, psykologisk debrief, taktisk debrief, støttesamtaler, personalledelse og kollegastøtte (PBS 1, 2011). Et slikt system vil kunne ivareta de ansatte etter kritiske hendelser (Dyregrov, 2002).

Selv om politiet har et godt system og gode rutiner for god personalomsorg, kan det til tider fremstå som tilfeldig når det blir iverksatt. Det fremstår også som tilfeldig hvem som blir inkludert når det først er satt i gang oppfølgingstiltak, og da spesielt når det gjennomføres defuse. Hos patruljemannskapene er det ofte den lokale patruljen som blir stående igjen med oppgaver, mens de andre har defuse. På operasjonssentralen er det ofte operasjonsleder som deltar på vegne av operasjonssentralen, og ikke nødvendigvis den operatøren som har hatt en krevende samtale. Det oppleves ikke rettferdig på hvem som blir fulgt opp. Et minstekrav til

rettferdighet må være at alle som blir berørt må bli behandlet på samme måte (Eide & Eide, 2013). Slik det ser ut nå har politiet et veldig godt oppbygget system for å ivareta sine egne ansatte gjennom flere ulike og gode støttetiltak. Derimot fremstår det mer tilfeldig for når det blir tatt i bruk, og hvem som blir inkludert når det blir iverksatt. Da er det gjerne hvem som er ledere på jobb den dagen det skjer en kritisk hendelse som blir avgjørende for om det blir oppfølging, og hvem som får være deltakere.

2) Er politiet sin personalomsorg til hjelp eller belastning for den enkelte ansatte?

Politiet har en unik posisjon i samfunnet vårt. De skal ivareta oss som innbyggere når vi står i vår verste krise i livene våre. Da forventer vi som samfunn at de fra politiet som dukker opp, vet hva de skal gjøre for å løse oppdraget på en best mulig måte. Dette er også befestet gjennom § 27 i politiloven (1995), der det er lovfestet at politiet skal iverksette og organisere tiltak når vårt liv og helse er truet. For at politiet skal ivareta oss, er det viktig at de også ivaretar seg selv (Eid & Johnsen, 2006).

For de politiansatte som blir utsatt for krevende eksponering gjennom kritiske oppdrag eller at oppdragene er særlig belastende, vil det være nødvendig med god personalomsorg (Dyregrov, 2002). Politiet har et godt oppbygd system for en slik ivaretakelse (PBS 1, 2011). Når dette blir iverksatt vil det gi god personalomsorg ovenfor de ansatte. De blir ivaretatt på en sånn god måte at de etter all sannsynlighet ikke vil få utfordringer i etterkant, hverken i arbeidslivet eller privatlivet (Michell & Everly, 1997). Derfor er det helt klart at når de ansatte får en oppfølging slik det er tenkt (PBS 1, 2011), så vil denne personalomsorgen være til god hjelp for den enkelte ansatte. En får i tillegg internt styrket både teamfølelse og samhold, noe som har stor betydning i operative relasjoner (Flin, 1996).

For de som ikke får denne oppfølgingen, vil derimot kunne få andre reaksjoner etter et kritisk oppdrag. De kan føle seg ikke inkludert, ensom og lite anerkjent. Dette er spesielt om det blir gjennomført defuse, og ikke alle får være med. Dette kan medføre lav selvtillit og mestringsfølelse, i tillegg til et stort tankekjør om en ikke får normalisert situasjonen (Dyregrov, 2002). På den måten vil manglede personalomsorg være en belastning etter et kritisk oppdrag.

Denne undersøkelsen er ikke fullkommen, og har derfor noen begrensinger i forhold til troverdighet (Thagaard, 2009). Dette til tross for at politiansatte og politiledere har mye av de samme opplevelsene og oppfattelsen av politiets personalomsorg. Funnene i oppgaven baserer

seg på et forholdsvis få antall respondenter gjennom to ulike caser. Det vil derfor utfordrende å kunne konkludere med at politiet sin oppfølging av egne ansatte utelukkende baserer seg på tilfeldigheter etter hvem som er på jobb, og hvilken kritisk hendelse som har oppstått. På en annen side har undersøkelsen styrket antakelsen om at til tross for et godt system med god personalomsorg, så vil tilfeldigheter likevel ha en stor innvirkning om de ansatte blir tatt vare på gjennom god personalomsorg eller ikke. Undersøkelsen styrker også tanken på noe av grunnen til disse tilfeldighetene, er manglede kunnskap om personalomsorg hos politiledere.

Teoretiske implikasjoner

Denne undersøkelsen har vist at når noe alvorlig skjer i samfunnet vårt, så har politiet meget god kompetanse, rutine og erfaring til å håndtere dette på en god måte. Politiet bygger på en enhetlig organisasjon som er gjenkjennbart i samtlige politidistrikt (PBS 1, 2011). For å forsterke beredskapen og samhandlingen sammen med andre nødetater og andre beredskapsaktører, gjøres dette etter beredskapsprinsippene (Fimreite m.fl, 2013). Den viser også at det finnes et godt system som fungerer for ivaretagelsen av egne ansatte etter kritiske hendelser. Dette samsvarer med hvordan de ansatte ønsker å bli ivaretatt (Eid & Johnsen 2006). Derimot viser det seg at det ikke alltid er at alle ansatte får denne oppfølgingen og personalomsorgen, fordi det innimellom er tilfeldigheter som rår i forhold i forhold til hvem som får oppfølging og hvordan denne blir. Litteraturen har vist viktigheten av god oppfølging, og at alle kan ha behov for personalomsorg etter kritiske hendelser (Dyregrov, 2002). På en annen side viser det seg at det ikke er et fast system for utdanning og kompetanseheving for de som har ansvaret for personalomsorgen, noe som virker å påvirke noen politiledere i dette arbeidet.

Praktiske implikasjoner

Motivasjonen med denne oppgaven er å øke kunnskapen om politiet sin oppfølging av egne ansatte etter kritiske hendelser og belastende oppdrag. Det viser seg gjennom de ulike funn at kompetansen for god personalomsorg er begrenset og tilfeldig, og baserer seg mye på den enkeltes leder menneskelige egenskaper og interesse for personalomsorg. Oppgaven har vist at for å sikre at ansatte i politiet blir ivaretatt gjennom god personalomsorg, så trenger politiet og spesielt politiledere kunnskap og kompetanse i hva de vil si å gi god støtte og personalomsorg. Kunnskap er helt nødvendig, og dertil også viktig (Rønneberg, 2011). På den måten vil oppfølgingen av de ansatte kunne bli god. På en annen side fremstår det som om politiet har et godt oppbygd system for ivaretagelsen av egne ansatte gjennom defuse, støttesamtaler, psykologisk debrief, samt muligheten til å koble på kyndig eksterne

fagpersoner hvis det er behov. På den måten kan det tenkes at det allerede finnes mye god kompetanse og erfaring i politiet, men at det er innimellom litt tilfeldig om denne kompetansen blir brukt slik den er tenkt. Den enkelte polititjenesteperson ønsker å bli sett og ivaretatt av arbeidsgiver. Den enkelte politileder ønsker å være en tydelig, god og viktig person ovenfor sine kollegaer, men slik det fremstår i dag er det opp til den enkelte politileder sin kunnskap, kompetanse og erfaring som blir retningsgivende for personalomsorgen.

Videre forskning

Denne oppgaven viser at det er et skille mellom et godt oppbygd system rundt ivaretagelsen av politiet sine egne ansatte, og hvordan det faktisk gjennomføres. Jeg tror noen av faktorene er at mange politiledere ikke føler seg komfortabel med å ha den «tunge og vanskelige samtalen», der det kan komme frem følelser og andre reaksjoner av ulik slag. Jeg tror det kunne vært spennende og forsket på hvilke krav som settes til politiledere i stillinger der personalomsorg er en sentral del av arbeidsoppgavene. I tillegg hadde det vært interessant å undersøke hvordan lederne som skal utføre personalomsorg, selv blir fulgt opp av arbeidsgiver etter krevende oppdrag, og da gjerne spesielt i forhold til den medieeksponeringen flere av disse lederne har i oppdragene.

Referanseliste

Alminnelig tjenesteinstruks for politiet (1990). *Politiinstruksen*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet.

Arnulf, J.K (2012). *hva er LEDELSE*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Birkinshaw, J (2015). *Bli en bedre sjef. Hvorfor er god ledelse så vanskelig*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Bjørklund, R. A (1997). *Politipsykologi*. Nesbru: Vett & Viten AS.

Boin, A. Hart, P. t. Stern, E & Sundelius, B (2012). *The Politics of Crisis Management. Public Leadership under Pressure*. Cambridge: Cambridge University Press.

Brønn, P.S., & Arnulf, J.K. (2014). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.

Coombs, W.T (2015). *Ongoing crisis communication. Planning, managing and responding*. London: SAGE Publications, Inc.

Dyregrov, K. & Dyregrov, A (2012). *Krisepsykologi i praksis*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Dyregrov, K. & Dyregrov, A (2007). *Sosial nettverksstøtte ved brå død. Hvordan kan vi hjelpe?* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Dyregrov, A (2002). *Katastrofepsykologi*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Eid, J., & Johnsen, B.H. (2006). *Operativ psykologi*. (2 utg). Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.

Eide, H & Eide, T (2013). *Kommunikasjon i relasjoner. Samhandling, konfliktløsning, etikk*. (2 utg). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Einarsen, S & Skogstad, A (2015). *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. (2 utg). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Einarsen, S & Skogstad, A (2016). *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger*. (2 utg). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Erlie, Bente (2015). *Intern kommunikasjon. Planlegging og tilrettelegging* (4 utg). Oslo: Universitetsforlaget AS.

Flin, R (1996). *Sitting in the hot seat. Leaders and Teams for Critical Incident Management*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Fimreite, A. L., Lango, P, Læg Reid, P, Rykkja, L. H (2014). *Organisering, samfunnssikkerhet og krisehåndtering* (2 utg). Oslo: Universitetsforlaget.

Hammervoll, T (2014). *Beredskapslogistikk*. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.

Hassling, P (2000). *Disaster management and the Goteborg fire of 1998: When first responders are blamed*. International Journal of Emergency Mental Health, 2, 267-273.

Helsedirektoratet (2016). *Mestring, samørighet og håp. Veileder for psykososiale tiltak ved kriser, ulykker og katastrofer*. Oslo: Helsedirektoratet.

Helsedirektoratet (2011). *Veileder for psykososiale tiltak ved kriser, ulykker og katastrofer*. Oslo: Helsedirektoratet.

Høst, T (2016). *Ledelse – en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget AS

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

Justis- og beredskapsdepartementet (2011). *Samfunnssikkerhet – prinsipper for samfunnssikkerhet*. St.meld. 29, 2011-2012. Oslo: Regjeringen. Hentet 20.06.22 fra

<https://www.regjeringen.no/contentassets/bc5cbb3720b14709a6bda1a175dc0f12/no/pdfs/stm201120120029000dddpdfs.pdf>

Kvalnes, Ø (2017). *Se gorillaen. Etikk i arbeid*. (3 utg). Oslo: Universitetsforlaget AS

Lov om helsemessig og sosial beredskap (2000). *Helseberedskapsloven*. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet.

Lov om helsepersonell (1999). *Helsepersonelloven*. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet.

Lov om politiet (1995). *Politielloven*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet.

Lov om sosiale tjenester i arbeids- og velferdsforvaltningen (2009). *Sosialtjenesteloven*. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet.

Lunde, I. K (2014). *Praktisk krise- og beredskapsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Martinsen, Ø.L (2017). *Perspektiver på ledelse*. (4 utg). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Michell, J.T og Everly, G.S (1997). *Critical Incident Stress Debriefing: An Operations Manual for the Prevention of Traumatic Stress among Emergency Service and Disaster Workers*. (2nd. Ed). Ellicot City, MD: Chevron

Skog, O-J. (2013). *Å forklare sosiale fenomener*. (2 utg). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Politidirektoratet (2011). *PBS 1 – Politiets beredskapssystem del 1. Retningslinjer for politiets beredskap*. Oslo: Politidirektoratet.

Riksadvokatens rundskriv nr 5/2004 (2004). *Savnetmeldinger – etterforskning*. Oslo: Riksadvokaten.

Rundskriv V-7B/2005 (2005). *Avtale om beredskap for prester*. Oslo: Kultur- og kirke departementet.

Røkholt, E. L., Bugge, K., Sandvik, O. & Sandanger, H (2018). *Sorg*. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.

Rønneberg, K. G (2011). *Politisamtaler med publikum. Språkbruk som fremmer eller hemmer god kommunikasjon*. Oslo: Unipub.

Stabrun, E. J (2014). *Budbærer – Samtaler ved plutselig død*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder*. (5 utg). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Thuren, T (2015). *Vitenskapsteori for nybegynnere*. (2 utg). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Tjora, A. (2013). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (2 utg). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Våpeninstruks for politiet (2016) *Våpeninstruks for politiet*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet.

Weick, K.E & Sutcliffe, K.M (2015). *Managing the Unexpected. Sustained Performance in a Complex World*. (3 utg). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Weisæth, L & Kjeserund, R (2014). *Ledelse ved kriser – en praktisk veileder*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Aarset, M (2010). *Kriseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Vedlegg

Har du et eller flere vedlegg kan du legge dem til her. Bruk **overskriftsstilen** «Overskrift 1 u nr» for å starte hvert vedlegg.





Vil du delta i forskningsprosjektet

”politiets personalomsorg av egne ansatte ved kritiske hendelser”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan politiet sin personalomsorg av egne ansatte er etter kritiske hendelser som for eksempel skarpe oppdrag, ulykker, drap, andre krevende dødsfall eller oppdrag der barn er involvert. I dette skrevet gir vi informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å undersøke hvordan politiet sin personalomsorg er av egne ansatte etter krevende oppdrag. Prosjektet gjennomføres gjennom en masteroppgave i Ledelse ved UiT – Norges arktiske universitet. Masterstudenten er utdannet politimann, og har jobbet i politiet i flere år i Vest politidistrikt. Bakgrunnen og motivasjonen til studenten, er at han gjennom sitt yrke, har erfart at kollegaer får forskjellige tilbud om personalomsorg og at det ikke alltid er et system for å gi trygg og god personalomsorg til ansatte som opplever krevende oppdrag gjennom jobben. Studenten vil gjennom forskningsspørsmål undersøke om det er tilfeldig hvem som får god personalomsorg, og hvorfor det eventuelt er slik. Studien gjennomføres som ett selvstendig studie, og ikke på oppdrag fra andre.

Utvalget av personer som blir kontaktet for deltakelse i studiet, er kollegaer i politiet som kan ha deltatt i krevende oppdrag gjennom utøvelsen av sitt yrke.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT – Norges arktiske universitet er ansvarlig for prosjektet. Studenten som skal skrive oppgaven, heter Geir Knarvik Fjeldstad. Han jobber i dag på operasjonssentralen i Vest politidistrikt.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi du jobber i politiet. For å unngå å gå direkte til enkeltpersoner, sendes dette informasjonsskrivet og samtykkeerklæringen til flere kollegaer via forskjellige ledere, slik at den enkelte selv velger å ta kontakt med ønske om deltakelse i prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i studien innebærer et individuelt intervju med en varighet på ca 1 til 2 timer. Intervjuet blir gjennomført der du som blir intervjuet føler deg mest komfortabel. Det kan være i hjemmet ditt, på en kafe, på arbeidsstedet ditt eller hvor det måtte føles tryggest for deg å la seg bli intervjuet.

Intervjuet vil bli tatt opp på lyd, for at det skal bli lettere å transkribere (skrive intervjuet) i etterkant for studenten. Det vil i tillegg kunne bli tatt enkelte notater under intervjuet. Det er utarbeidet en intervjuguide med bakgrunn i aktuell litteratur og teori for studien. Spørsmålene vil i hovedsak være åpne spørsmål. Det vil si at det er lite ja/nei spørsmål, men at det i stedet er lagt opp til at du deler dine erfaringer, refleksjoner og synspunkter.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har beskrevet i dette informasjonsskrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- De som vil ha tilgang til materialet er UiT – Norges arktiske universitet ved (veileder) førsteamanuensis Grete Hagebakken, og student Geir Knarvik Fjeldstad.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med et fiktivt fornavn i oppgaven, samt lagre opplysningene og det transkriberte intervjuet på filer med kodenavn. Alt dette blir slettet når oppgaven er levert inn.

De som blir intervjuet vil ikke kunne bli gjenkjent i oppgaven. Like fullt kan det være noen som blir intervjuet som har vært involvert i oppdrag som godt omtalt i media. Således vil det være kjent hvilken hendelse det er snakk om, men ikke hvem av de politiansatte som er blitt intervjuet eller hvor i landet forholdet skjedde.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen utgangen av juni 2023. Ved prosjektet slutt, vil all data med personopplysninger og lydopptak bli slettet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og

- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT – Norges arktiske universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Om du vil delta i prosjektet

Om du kan tenke deg å delta i prosjektet «politiets personalomsorg av egne ansatte etter kritiske hendelser», kan du ta kontakt med student Geir Knarvik Fjeldstad på telefon 99532447, eller via mail geirfjeld@hotmail.com. Om du ønsker at studenten skal ta kontakt med deg, kan du formidle telefonnummeret ditt på en tekstmelding til samme telefonnummer eller samme epostadresse.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Student Geir Knarvik Fjeldstad, tlf 99532447, E-post: geirfjeld@hotmail.com
- UiT – Norges arktiske universitet ved (veileder) førsteamanuensis Grete Hagebakken, tlf 77058204, E-post: grete.hagebakken@uit.no
- Vårt personvernforbund: UiT – Norges arktiske universitet, tlf 77646322, E-post: personvernombud@uit.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost personvernombudet@nsd.no eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
Grete Hagebakken

Student
Geir Knarvik Fjeldstad

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "politiets personalomsorg av egne ansatte etter kritiske hendelser", og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i personlig intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. innen utgangen av juni 2023.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide

Personlig intervju

Varighet 1 til to timer. Pause ved ønske/behov rundt ca. 45 minutter.

Tid og sted: [dato], [klokkeslett], [sted]

Politiansatt: [Oversikt over fremmøtte]

Pårørende: [Oversikt over fremmøtte]

Intervjuobjekt ny ID: [Oversikt over fremmøtte]

Tema

Politiets personalomsorg av egne ansatte etter kritiske hendelser.

Problemstilling

Hvordan er politiet sin personalomsorg ovenfor egne ansatte på taktisk og operasjonelt nivå etter kritiske hendelser?

Form

Studenten møter intervjuobjektet. Studenten er ansvarlig for hele intervjuet. Det vil si at studenten intervjuer og er ansvarlig for lydopptaket av intervjuet.

Samtidig som lydopptaket pågår, vil det bli stilt spørsmål etter plan i intervjuguiden, samt at det tas enkle notater underveis. Notatene tas i hovedsak med tanke på eventuelle oppfølgingsspørsmål som vil komme underveis.

Studenten er ansvarlig for at intervjuet blir oppsummert, eventuelle avklaringer og avslutning av intervjuet. I etterkant av intervjuet, vil studenten transkribere lydopptaket, for deretter å analysere innholdet.

1. **Innledning og avklaring ifht rammer**
 - Uformell samtale (2-5 minutter)
 - Gi informasjon om prosjektet og problemstillingen
 2. **Bakgrunnsinformasjon og oppvarmingsspørsmål**
 - Oppvarmingsspørsmål (5-10 minutter)
 - Avdekke erfaring og kjennskap til problemstillingen
 3. **Hoveddel**
 - Nøkkelspørsmål (50-60 minutter)
 4. **Oppsummering og avslutning**
 - Oppsummering (10-15 minutter)
 - Avklaring
 - Avslutning
-

1. Politiansatt - Innledning og avklaring av rammer.

Fortell intervjuobjektet at det blir tatt lydopptak av intervjuet, jf informasjonen i samtykkeskjema. Samtykkeskjema er innhentet og signert før lydopptak starter. Det er mitt ansvar å sørge for at all informasjon er gitt og forstått, før samtykkeskjema blir signert. Intervjuet vil vare fra ca 1 time til 2 timer. Viktig at intervjuobjektene når som helst kan stille spørsmål, si noe utenom de spørsmålene jeg stiller, eller ta pauser når de føler behov for det. Tempoet skal gjøres utelukkende med hensyn til intervjuobjektene.

Det blir videre informert om retningslinjene i forbindelse med håndtering av informasjonen som kommer, anonymisering av dem som blir intervjuet og at materiale blir destruert i henhold til lov ved fullført oppgave.

Lydopptaket starter:

Begynn å ha en uformell samtale, der en kan snakke litt om vær og vind. Skap trygghet og tillitt hos de som blir intervjuet, slik at de i størst mulig grad kan prate med senkede skuldre. Presenter meg selv og min bakgrunn. Fortell deretter min motivasjon med oppgaven, og hva prosjektet handler om, og hvilket formål jeg ønsker å oppnå i etterkant av oppgaven. Fortell videre at jeg vil transkribere intervjuet, og forklar hvordan jeg vil bruke det inn i oppgaven. Informer og avklar hvordan taushetsplikten virker, og skap en trygghet, slik at de velger å stole på meg. Spør om det er noe som er uklart og som trengs nærmere avklaring før intervjuet starter.

2. Politiansatt - Bakgrunnsinformasjon og oppvarmingsspørsmål

Hvem er du?

- Hvor gammel er du?
- Bosted?
- Familieliv?
- Barn? Alder?
- Hvilken utdanning har du?
- Hva jobber du med?
- Evt oppfølgingsspørsmål/avklaringer

3. **Politiansatt - Hoveddel**

A. Oppdragshåndtering

Fortell. Beskriv. Utdyp. Forklar.

- Fortell om det kritiske eller belastende oppdraget du var med på
- Hva gjorde du før du fikk oppdraget?
- Hvilke oppgaver og rolle hadde du i oppdraget?
- Hvem var leder på oppdraget?
- Hadde du de samme oppgavene hele tiden?
- Hvor lenge varte oppdraget?
- Hvor viktig var din rolle for oppdragsløsningen?
- Hvilken eksponering av dine sanseinntrykk hadde du i oppdraget?
- Var det flere kollegaer som fikk samme eksponeringen som deg?
- Hvordan påvirket denne eksponeringen deg i ditt arbeid?
- Avsluttet du på oppdraget samtidig med de andre?
- Fikk du noen beskjed om at det skulle være noen oppfølging i etterkant?
- Fikk du beskjed om hvordan denne oppfølgingen evt skulle være?

B. Politiansatt - Oppfølging fra arbeidsgiver

Fortell. Beskriv. Utdyp. Forklar.

- Kjenner du til arbeidsgiver sitt ansvar for personalomsorg etter kritiske hendelser eller belastende oppdrag?
- Fikk du oppfølging etter ditt oppdrag?
- Hvordan foregikk i så fall dette?
- Ble det oppfølgingen slik du hadde blitt fortalt da du avsluttet oppdraget?
- Hvem var involvert og til stedet under oppfølgingen?
- Hvem ledet oppfølgingen?
- Hvordan ble du mottatt når du fortalte om din rolle og din opplevelse i oppdraget?
- Hvordan opplevde du politileder sin språklige, menneskelige og faglige kunnskap om personalomsorg?
- Hvor mange møter/debrief har du hatt etter oppdraget?
- Har det vært forskjell fra møtet rett etter oppdraget (defuse) og samlingen noen dager senere (psykologisk debrief)?
- Er du kjent med kollegastøtteordningen i politiet?
- Har du fått tilbud om kollegastøtte?
- Hva er din erfaring med kollegastøtte?

- Ble din nærmeste leder varslet om at du hadde vært med på et krevende oppdrag?
- Om så skjedde, hva gjorde din leder da?
- Laget dere avtaler for fremtidig kontakt?
- Ble avtalene holdt?
- Hva var den viktigste oppfølgingen du fikk fra arbeidsgiver?
- Hvordan var politilederen sitt språk, væremåte/nonverbalt og faglighet gjennom hele oppfølgingen?
- Hva er ditt totalinntrykk av oppfølgingen som du fikk fra arbeidsgiver?
- Har du oppfølging i dag, eller hvordan ble den evt avsluttet?

C. Politiansatt – Din påvirkning av personalomsorgen

Fortell. Beskriv. Utdyp. Forklar.

- Hvordan har dette oppdraget forløpt seg for deg av reaksjoner?
- Har arbeidsgiver sin oppfølging påvirket deg på noe vis?
- Har informasjon fra arbeidsgiver, andre kollegaer og evt andre som har vært involvert gjort noe med din håndtering av dine reaksjoner i etterkant?
- Hva har eventuelt manglende informasjon fra arbeidsgiver gjort med din håndtering av dine reaksjoner i etterkant?
- Hvordan har det påvirket at du slapp å etterspørre informasjon fra arbeidsgiver
- Hvordan har det påvirket at du måtte kontakte arbeidsgiver for å få informasjon?
- Hvordan håndterer du reaksjoner fra oppdraget i dag?

D. Politiansatt - Hvilken oppfølging hadde du forventet og trengt av din arbeidsgiver?

Fortell. Beskriv. Utdyp. Forklar.

- Hvis du setter deg inn i tiden før oppdraget, hva hadde du forventet at arbeidsgiver skulle gjøre når noen hadde blitt involvert i et oppdrag slik du har vært med på?
- Hva hadde du forventet av de fra ledere i politiet med tanke på kunnskap, empatiske språkferdigheter, menneskelige relasjoner/egenskaper og evnen til god personalomsorg?

- Hvor viktig er det at arbeidsgiver initierer til personalomsorg, møter og samlinger når en har vært i en krevende situasjon?
- Hvem er den viktigste personen i personalomsorgen? Politilederen, personallederen, kollegastøtte, andre kollegaer eller andre?
- Hva er den beste erfaringen du har ifm personalomsorg i politiet?
- Hva er den dårligste erfaringen du har hatt ifm personalomsorg i politiet?
- Er det noe vi ikke har snakket om som du mener er viktig ifht politiets sin personalomsorg?

4. *Politiansatt* - Oppsummering og avslutning

- Oppsummering (10-15 minutter)
- Oppsummerer hele intervjuet, og gå gjennom de viktigste punktene som kom fremkom gjennom intervjuet. Spør om jeg har forstått riktig, der det er usikkerhet, for å unngå misforståelser.
- Er det noe gjennom dette intervjuet du mener jeg har glemt å spørre om, eller som jeg burde ha spurt om?
- Ønsker du å legge noe mer til utenom det som allerede er sagt?
- Viktig å gi en påminnelse om etikken rundt forskning, anonymisering, mulighet for å gjennomlese intervjuet, samt at intervjuobjektet når som helst kan trekke tilbake samtykke om å delta. Da sletter vi alt fra intervjuet.
- Takke intervjuobjektet for at dem var villig til å delta med sine erfaringer i prosjektet

Stopp lydopptak

1. Politileder - Innledning og avklaring av rammer.

Fortell intervjuobjektet at det blir tatt lydopptak av intervjuet, jf informasjonen i samtykkeskjema. Samtykkeskjema er innhentet og signert før lydopptak starter. Det er mitt ansvar å sørge for at all informasjon er gitt og forstått, før samtykkeskjema blir signert. Intervjuet vil vare fra ca 1 time til 2 timer. Viktig at intervjuobjektene når som helst kan stille spørsmål, si noe utenom de spørsmålene jeg stiller, eller ta pauser når de føler behov for det. Tempoet skal

gjøres utelukkende med hensyn til intervjuobjektene.

Det blir videre informert om retningslinjene i forbindelse med håndtering av informasjonen som kommer, anonymisering av dem som blir intervjuet og at materiale blir destruert i henhold til lov ved fullført oppgave.

Lydopptaket starter:

Begynn å ha en uformell samtale, der en kan snakke litt om vær og vind. Skap trygghet og tillitt hos de som blir intervjuet, slik at de i størst mulig grad kan prate med senkede skuldre. Presenter meg selv og min bakgrunn. Fortell deretter min motivasjon med oppgaven, og hva prosjektet handler om, og hvilket formål jeg ønsker å oppnå i etterkant av oppgaven. Fortell videre at jeg vil transkribere intervjuet, og forklar hvordan jeg vil bruke det inn i oppgaven. Informer og avklar hvordan taushetsplikten virker, og skap en trygghet, slik at de velger å stole på meg. Spør om det er noe som er uklart og som trengs nærmere avklaring før intervjuet starter.

2. Politileder - Bakgrunnsinformasjon og oppvarmingsspørsmål

Hvem er du?

- Hvor gammel er du?
- Utdanning?
- Arbeidssted?
- Hvilken type stilling?
- Hva jobber du med?
- Hvilke hovedområder har du erfaring fra i politiet?
- Hvor lenge jobbet i politiet?
- Evt oppfølgingsspørsmål/avklaringer

3. Politileder - Hoveddel

E. Oppdragshåndtering

Fortell. Beskriv. Utdyp. Forklar.

- Hvilke akutte oppgaver har politiet når det skjer kritiske hendelser eller belastende oppdrag som for eksempel ulykker med skadde og døde, andre dødsfall, skarpe oppdrag eller naturkatastrofer?
- Fortell hva din hovedoppgave er ved slike oppdrag.
- Fortell om hvordan oppgavefordelingen er mellom mannskapene i oppdraget.

- Fortell om din kommunikasjon og samhandling med operasjonsleder/innsatsleder underveis i oppdraget.
- Følger slike oppdrag et fast mønster ifht ressurser, kompetanse og oppgavefordeling?
- Hvordan avsluttes oppdragene, og avslutter alle samtidig?
- Hva skjer når oppdraget er avsluttet ifht personalomsorg? Dvs ikke selve personalomsorgen, men hva avtales når oppdraget avsluttes?
- Hvem sørger for å formidle denne informasjonen til mannskapene?
- Hvem har ansvaret for å sørge for at mannskapene blir ivaretatt?
- Blir flere politiledere varslet, som for eksempel de som har det daglige personalansvaret?
- Hvem har ansvaret for dette?

F. Politileder - Oppfølging fra politiet

Fortell. Beskriv. Utdyp. Forklar.

- Hvordan foregår politiets oppfølging av egne ansatte etter kritiske hendelser og belastende oppdrag?
- Blir oppfølgingen slik den ansvarlige lederen etter at oppdraget ble avsluttet?
- Hvem er involvert og til stedet under den første oppfølgingen (defuse)?
- Hvem leder denne første oppfølgingen (defuse)?
- Hvordan opplever du at alle deltakerne blir involvert og inkludert i denne første oppfølgingen (defuse)?
- Hvor mange møter pleier det være etter slike oppdrag?
- Er det forskjell på de ulike møtene (defuse/psykologisk debrief)?
- Blir det i første møtet laget avtale for fremtidige møter, og blir i så fall dette overholdt?
- Er du kjent med kollegastøtteordningen i politiet?
- Hvordan opplever du kollegastøtteordningen?
- Er du tilbudt noen personalomsorg? Hvordan var i så fall denne?
- Er du tilbudt kollegastøtte?
- Hvordan forbereder du deg til å gi personalomsorg?
- Hva går gjennom tankene dine før, under og etter at du har gitt personalomsorg?

- Er det forskjell på oppfølgingen av politiansatte, eller finnes det et fast mønster etter ifht hvilke oppdrag en er med på?
- Om det er forskjell. Hvorfor er det slik?
- Finnes det noen informasjonsbrosjyre som gis ut til ansatte som viser hvordan politiet sin personalomsorg er, og evt hvilke følelsesmessige og fysiologiske reaksjoner som kan oppstå etter kritiske oppdrag?
- Hvordan avsluttes politiets oppfølging av egne ansatte?

G. Politiledere -Påvirkning av personalomsorg

Fortell. Beskriv. Utdyp. Forklar.

- Hvilken erfaring har du med personalomsorg?
- Hvilken kompetanse har du om menneskelige og fysiologiske reaksjoner etter en kritisk hendelse?
- Hvilken kompetanse har du ifht den «vanskelige og følelsesmessige samtalen»?
- Hvilken kjennskap tror du politiledere generelt har om personalomsorg og de ulike reaksjoner ansatte kan få etter slike oppdrag?
- Tror du politiet sin oppfølging av egne ansatte kan påvirke deres håndtering, stressmestring og normalisering etter krevende oppdrag?
- På hvilken måte i så fall?
- Tror du eventuelt manglende oppfølging kan påvirke de ansatte?
- På hvilken måte i så fall?
- Tror du at informasjon om oppdraget, oppdragsløsning, beslutninger hvilke følelsesmessige og fysiologiske reaksjoner en kan få, eller eventuelle manglende slike opplysninger vil påvirke de ansatte mpå noe måte?
- Tror du det har noe å si for de ansatte at det er du som er leder på oppdraget som ivaretar de ansatte på en defuse? På hvilken måte?
- Tror du det har noe å si hvem som er til stedet på en defuse og en psykologisk debrief? På hvilken måte?
- Tror du det har noe å si at de ansatte sin personalleder blir tidlig varslet om oppdraget? På hvilken måte?
- Hva tror du er den viktigste påvirkningen du som leder har på de ansatte ifm personalomsorg?

H. Politileder - Hvilken personalomsorg trenger politiansatte fra sin arbeidsgiver

Fortell. Beskriv. Utdyp. Forklar.

- Er politiets sin oppfølging av egne ansatte i dag god?
- Hva er bra med politiets oppfølging av egne ansatte i dag?
- Hva er ikke bra med politiets oppfølging av egne ansatte i dag?
- Hva kan politiet gjøre for å gjøre oppfølgingen av egne ansatte enda bedre om det er et behov for det?
- Hvilken oppfølging tror du dine kollegaer trenger fra sin arbeidsgiver
- Er kompetansen blant dem som håndterer personalomsorgen og oppfølgingen god nok i dag?
- Hvilken kompetanse bør økes om den ikke er god nok?
- Mener du politiet har et ansvar ifht hvordan de ansatte håndterer reaksjonene, også på sin fritid?
- Er det noe vi ikke har snakket om som du mener er viktig ifht politiets oppfølging av egne ansatte?

4. Politileder - Oppsummering og avslutning

- Oppsummering (10-15 minutter)
- Oppsummerer hele intervjuet, og gå gjennom de viktigste punktene som kom fremkom gjennom intervjuet. Spør om jeg har forstått riktig, der det er usikkerhet, for å unngå misforståelser.
- Er det noe gjennom dette intervjuet du mener jeg har glemt å spørre om, eller som jeg burde ha spurt om?
- Ønsker du å legge noe mer til utenom det som allerede er sagt?
- Viktig å gi en påminnelse om etikken rundt forskning, anonymisering, mulighet for å gjennomlese intervjuet, samt at intervjuobjektet når som helst kan trekke tilbake samtykke om å delta. Da sletter vi alt fra intervjuet.
- Takke intervjuobjektet for at dem var villig til å delta med sine erfaringer i prosjektet

Stopp lydopptak