



Evaluering av IP3-programmet ved Politiets Nasjonale Beredskapssenter

Senter for Krisepsykologi



UNIVERSITETET I BERGEN

Tittel: Evaluering av IP3-programmet ved Politiets Nasjonale Beredskapssenter

Utgitt av: Senter for Krisepsykologi, Universitetet i Bergen

Forfattere: Sverre Sanden, Kay Morten Hjelle

Emneord: Evaluering, Operativ trening, Team, Samhandling

Dato: 2025 – 08 – 21

Engelsk tittel: Evaluation of the IP3-program at the Police National Emergency Response Center

Godkjent av: May Aasebø Hauken, senterleder Senter for Krisepsykologi

ISSN-2703-7800-12

Verdivurdering: Rapporten er verdivurdert av politiet som ÅPEN informasjon i samsvar med nasjonal retningslinje og behandlingsregler for politiets informasjonsklasser, versjon 2.0.

Forsidebilde: Operativ trening under IP3-programmet ved Politiets Nasjonale Beredskapssenter.
Foto: Monika Skjærvik.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	5
Bakgrunn.....	6
Formål.....	6
IP3-programmets tilnærming til trening.....	7
<i>Gjennomføring av treningen.....</i>	<i>7</i>
<i>Grunnleggende elementer i programmet.....</i>	<i>7</i>
Samhandling.....	7
Teoridrevet trening	8
Tilbakemeldinger.....	9
<i>Andre treningsperiode: Psykologisk trygghet og virtuelle team.....</i>	<i>9</i>
Psykologisk trygghet.....	9
Virtuelle team.....	10
Kvalitetssikring og evaluering.....	11
<i>Rapporter og publikasjoner som omhandler IP3-programmet.....</i>	<i>11</i>
Overføring av trening til politidistriktene	13
Metode	14
<i>Evaluerings spørsmål.....</i>	<i>14</i>
<i>Respondenter.....</i>	<i>14</i>
<i>Datainnsamling.....</i>	<i>14</i>
<i>Analyser</i>	<i>15</i>
Resultater	16
<i>Opplevd nytte av treningen</i>	<i>16</i>
<i>Opplevd nytte av teoridrevet trening.....</i>	<i>17</i>
<i>Treningsoverføring til eget politidistrikt</i>	<i>18</i>
<i>Behov for opplæring av kolleger.....</i>	<i>19</i>
<i>Psykologisk trygghet: Opplevelse av trygge rammer for læring.....</i>	<i>20</i>
<i>Virtuelle team</i>	<i>20</i>
<i>Deltakernes erfaringer rundt trygge rammer for læring</i>	<i>21</i>
<i>Deltakernes erfaringer fra treningsuka på IP3-programmet.....</i>	<i>21</i>
Diskusjon	23
<i>Deltakernes evaluering av IP3-programmet.....</i>	<i>23</i>
<i>Kompetanseoverføring fra Nasjonale Bistandsressurser.....</i>	<i>23</i>

<i>Overføring av trening.....</i>	<i>24</i>
Anbefaling	25
<i>Betydningen av psykologisk trygghet</i>	<i>26</i>
Anbefaling	26
Videreføring av IP3-programmet.....	28
<i>Variasjon i deltakermassen.....</i>	<i>28</i>
Blanding av erfarne og nye deltakere	28
Inkludering av innsatsledere	29
<i>Innføring av ny teknologi.....</i>	<i>29</i>
<i>Fortløpende faglig oppdatering.....</i>	<i>30</i>
Begrensninger og fremtidig forskning	31
Konklusjon	31
Referanser.....	32
Vedlegg 1: Spørreskjema etter treningsuken.....	35

Sammendrag

Bakgrunn: Denne rapporten evaluerer den andre treningsperioden (2023–2025) for IP3-programmet ved Politiets Nasjonale Beredskapssenter. IP3-programmet er et treningsprogram for innsatspersonell kategori 3 fra alle landets politidistrikter. Programmet driver teoretisk trening med fokus på samhandling i team og tilbakemeldingsmetodikk. I den aktuelle perioden har også psykologisk trygghet og samhandling i virtuelle team vært sentrale tema.

Metode: Evalueringen er basert på en digital spørreundersøkelse med 24 lukkede spørsmål og to åpne spørsmål som ble distribuert til et utvalg deltakere etter gjennomført trening. Rapporten bygger på besvarelser fra 275 deltakere.

Resultater: Deltakerne rapporterer høyt utbytte av treningen, stor nytte av den teoretiske kunnskapen og modellene som benyttes, samt høy relevans for oppdragsløsning i eget politidistrikt. De uttrykker sterk motivasjon for å anvende kunnskapen i praksis og fremhever instruktørens evne til å skape et trygt læringsmiljø. Samtidig rapporteres det om varierende grad av støtte til å anvende tillært kompetanse i eget distrikt fra lokal ledelse og kolleger, samt varierende tiltro til mulighetene for å anvende treningsmetodikken lokalt.

Diskusjon: Overføring av tilegnet samhandlingskompetanse fra treningsprogrammet til praksis i eget distrikt fremstår som en sentral utfordring. Som tiltak anbefales å styrke overføringsklimaet i politidistriktene heller enn å endre innholdet i IP3-programmet. Kompetanseheving på samhandling i team hos ledere og kolleger vil kunne bidra til bedre overføringsklima og økt treningsoverføring. Deltakernes opplevelser av trygt læringsmiljø i IP3-programmet står i flere tilfeller i kontrast til rapporterte erfaringer fra egne distrikter, noe som kan tenkes å hemme læring og utvikling ved lokal trening. Økt kompetanse om psykologisk trygghet og læringsmiljø blant lokale instruktører kan også bidra til bedre læringsutbytte og økt gevinst av lokal trening.

Konklusjon: Evalueringen viser at IP3-programmet leverer i henhold til oppdraget og gir deltakerne relevant kompetanse de kan ta med tilbake til lokalt politidistrikt. For å bedre treningsoverføring anbefales å rette innsatsen mot overføringsklima i politidistriktene. Fremtidige utfordringer inkluderer pedagogisk tilpasning til en mer variert deltakergruppe, deriblant innsatsledere, og vurdering av IP3-programmets rolle i innføring av ny teknologi i politiet.

Bakgrunn

Flere rapporter har fremhevet et behov for bedret koordinering og samhandling under oppdragsløsning i politiet (1–4). Som del av arbeidet med å styrke politiet og samle de nasjonale bistandsressursene ble Politiets Nasjonale Beredskapssenter (PNB) etablert på Taraldrud utenfor Oslo i 2020. I tillegg til å fungere som hovedkvarter for politiets nasjonale beredskapsressurser skulle PNB være et senter for hele Politi-Norge. PNB skulle være en arena for samtrening og kompetanseoverføring mellom de nasjonale beredskapsressursene og innsatspersonell i distriktene.

FAKTABOKS: IP-kategorier

Innsatspersonell (IP) i norsk politi er klassifisert i fire kategorier basert på opplæring, kompetanse og hvilke oppgaver de skal kunne utføre i skarpe situasjoner.

IP1: Operatører ved beredskapstroppen, politiets nasjonale kontrattterrorenhet, organisert under politiets nasjonale bistandsressurser.

IP2: Tjenestepersoner ved seksjon for beskyttelse av myndighetspersoner, Politiets Sikkerhetstjeneste.

IP3: Innsatsstyrker i politidistriktene som er særlig trent til å håndtere alvorlige situasjoner lokalt.

IP4: Grunnleggende nivå for operative tjenestepersoner som gjennomgår ordinær årlig trening og har tillatelse til å bære våpen.

I november 2020 fikk PNB i oppdrag fra Politidirektoratet (POD) å utvikle samvirketrening for innsatspersonell kategori 3 (IP3, også kjent som politidistriktenes utrykningsenheter; UEH) (5). IP3 er lokalt innsatspersonell som er særlig trent i å løse oppdrag med høyt trusselnivå.

Med grunnlag i oppdraget fra POD ble det utviklet et treningsprogram, kjent som IP3-programmet. IP3-programmet er et samarbeid mellom PNB og Politihøgskolen (PHS). Programmet startet opp høsten 2021 og ble planlagt i treningsperioder på to år. Ønskede gevinster av programmet var blant annet å bidra til økt kvalitet i gjennomføring av oppdrag i IP3-mannskapenes egne politidistrikter, økt forståelse og samhandling mellom nasjonale beredskapsressurser og politidistriktene, kultur- og holdningsskapende utvikling for innsatspersonellet, samt til kvalitetsmessig og faglig utvikling innen trening og opplæring (5).

Innholdet i treningen skal evalueres underveis og justeres mellom to-års periodene. Første treningsperiode ble gjennomført fra oppstart høsten 2021 og frem til sommeren 2023. Andre

treningsperiode startet opp høsten 2023 og avsluttes sommeren 2025.

Formål

Denne rapporten er et bidrag til evaluering av andre treningsperiode. Utarbeiding av rapporten gjøres som del av samarbeidet mellom Senter for Krisepsykologi ved Universitetet i Bergen (UiB) og PNB. Rapporten adresseres til ansvarlige for IP3-programmet ved PNB.

IP3-programmets tilnærming til trening

Gjennomføring av treningen

Treningen ved IP3-programmet gjennomføres som treningsopphold av varighet på én arbeidsuke, med oppstart til lunsj mandag og avslutning til lunsj fredag. På hver treningsuke er det plass til 20 deltakere, mens faktisk antall deltakere per treningsuke vanligvis ligger rundt 13-15 deltakere fra to til tre ulike politidistrikter. Totalt har 771 deltakere gjennomført andre treningsperiode i løpet av 50 treningsuker, noe som gir et gjennomsnitt på 15,4 deltakere per uke. I tillegg har instruktørene tatt imot og ivaretatt minst 51 observatører i løpet av perioden.

Treningsukene starter med undervisning og gruppearbeid i klasserom fra oppmøte mandag og frem til lunsj tirsdag. Fra lunsj tirsdag og gjennom hele onsdag brukes tiden til praktisk scenariotrening i team på fem til syv deltakere med påfølgende refleksjon og evaluering. Torsdag trenes det på større scenarier hvor alle deltakerne trener sammen i flere team, i tillegg til bidrag fra nasjonale bistandsressurser (beredskapstroppen, dronetjenesten, bombegruppen og krise- og gisselforhandlertjenesten). Fredag benyttes til refleksjon og evaluering.

Grunnleggende elementer i programmet

Før oppstart av IP3-programmet ble det gjort et omfattende arbeid med å etablere programmets tilnærming til trening. De viktigste hovedtrekkene var at treningen skulle sette søkelys på samhandling i operative team, at treningen skulle være teoridrevet, og at man skulle jobbe med metodikk og kultur for tilbakemeldinger i team.

Samhandling

Operativt politiarbeid er i all hovedsak teamarbeid. Teamarbeid defineres som arbeid der to eller flere mennesker jobber sammen og er gjensidig avhengige av hverandre for å oppnå felles mål. Teamarbeid kan deles inn i to atferdskomponenter, oppgaveløsning ("taskwork") og samhandling ("teamwork"). Med oppgaveløsning menes praktiske, tekniske og taktiske oppgaver som må utføres for å oppnå målet, mens det med samhandling menes kommunikasjon og koordinering av aktivitet mellom medlemmene i teamet, også kalt ikke-tekniske ferdigheter. Mens oppgaveløsning vil variere med oppdrag, rolle og tilgjengelig utstyr, vil komponentene i samhandling være like i ulike oppdrag, i ulike roller og uavhengig av tilgjengelig utstyr (6). Forskning på teamarbeid tyder på at svake teamprestasjoner og tilfeller der team feiler veldig ofte skyldes svikt i samhandling (7,8). Dette fremheves også i evalueringer av norsk politi (1–4).

Ved etablering av IP3-programmet ble det vurdert at bedre ferdigheter innen samhandling ville kunne ha stor positiv påvirkning på operativ oppdragsløsning i alle politidistrikter. Det ble derfor valgt å fokusere på samhandling i IP3-programmet. Modellen kalt "Big Five in Teamwork", illustrert i figur 1, ble valgt som faglig grunnlag for arbeid med samhandling. Modellen består av fem atferdskategorier for effektivt teamarbeid (teamledelse, støtteatferd, tilpasning, teamorientering og gjensidig monitorering) og tre nødvendige forutsetninger for effektivt teamarbeid (tillit,

sirkelkommunikasjon og felles mentale modeller). Samme modell er tidligere benyttet i seleksjon til nasjonale bistandsressurser og for samhandlingstrening internt i beredskapstroppen.



Figur 1: Samhandlingsmodellen “Big Five” som brukes ved IP3-programmet. Modellen er tilpasset fra en forskningsartikkel av Salas og kolleger (6).

Teoridrevet trening

Opplæring og trening i operative yrker har tradisjonelt vært prosedyreorientert, med et fokus på å lære konkrete ferdigheter og prosedyrer. Slik trening legger vekt på hvordan man utfører en oppgave, gjerne gjennom mye øvelse og repetisjon på samme oppgave eller handling. Dette gjøres ofte uten noen dyp forståelse for teorien bak handlingene eller hvorfor man gjør som man gjør. En fordel med prosedyreorientert trening er at personell raskt kan bli trygge i å utføre spesifikke oppgaver, mens en begrensning er at det kan være vanskelig å tilpasse seg nye og ukjente situasjoner hvor innlært prosedyre ikke passer.

Teoridrevet trening fokuserer derimot på å forstå hvorfor ting fungerer som de gjør og å gi deltakerne kunnskap som kan brukes fleksibelt. I teoridrevet trening læres prinsipper, modeller og sammenhenger som man så kan trene i praksis. Læring skjer gjennom en veksling mellom undervisning, praksis, refleksjon, diskusjon og problemløsning. Teoridrevet trening gir i større grad fleksibilitet og evne til å håndtere ukjente eller komplekse situasjoner, men fordrer at operatørene innehar grunnleggende ferdigheter fra før. Teoridrevet trening krever også et høyt kunnskapsnivå hos instruktører.

Mottakerne av trening på IP3-programmet er innsattpersonell med mye operativ erfaring og jevnlig trening på ferdigheter og prosedyrer. Det ble derfor vurdert at en teoridrevet tilnærming til trening ville gi størst læringsutbytte for deltakerne (9). I praksis betyr dette at operatørene får opplæring i enkelte modeller og teorier rundt teamarbeid og samhandling, og at de samme modellene og

begreper fra modellene anvendes gjennomgående i den praktiske treningen; i oppbygningen av øvelser og scenarier, i forberedelsesfase og formulering av fokusområder og suksesskriterier, ved observasjon og vurdering av prestasjoner, og ved tilbakemelding og evaluering.

Tilbakemeldinger

Tilbakemelding og evaluering av atferd og prestasjon er avgjørende for læring og prestasjonsforbedring. I all operativ trening vil operatørens egen opplevelse av egen prestasjon, det vi omtaler som selvevaluering, sammen med objektive målekriterier og tilbakemeldinger fra andre være viktig for vurdering av prestasjon, progresjon og identifisering av forbedringsområder.

Å gi og ta imot tilbakemeldinger kan imidlertid være krevende, og en rekke faktorer påvirker hvordan tilbakemeldinger oppfattes og hvilken påvirkning de har (10). Tilbakemeldinger kan oppleves som sosialt utfordrende for både avsender og mottaker. De kan røkke ved både individets egen og andres oppfatninger og vurderinger av hvem man er, hvilke egenskaper og kompetanser man innehar og hva man behersker, og kan utfordre mellommenneskelige relasjoner og den sosiale harmonien i en gruppe.

For at tilbakemeldinger skal gis på en oppriktig måte bør de være ønsket og etterspurt. Både avsender og mottaker må være trygge på at man vil hverandre vel og at hensikten med tilbakemelding er læring og prestasjonsforbedring. Hvordan tilbakemeldinger formuleres er også avgjørende for hvordan de mottas. Systematisk arbeid med tilbakemeldingsmetodikk og -kultur er ikke gjort tidligere i en norsk politisetting, og har tradisjonelt heller ikke vært en del av utdannelsen ved PHS.

Ved etablering av IP3-programmet ble det vurdert at tilbakemeldinger, både mellom deltakerne og mellom instruktører og deltakere, ville være avgjørende for læringsutbyttet av programmet (9). Videre ble det vurdert at evne til å gi og motta tilbakemeldinger ville kunne ha stor påvirkning på IP3-mannskapenes videre utvikling i eget distrikt, både under trening, øvelser og etter skarpe oppdrag. Arbeid med tilbakemeldingsmetodikk ble derfor etablert som et fokusområde for IP3-programmet, og ble styrende for hvordan man jobbet med læringsprosessen i programmet.

Andre treningsperiode: Psykologisk trygghet og virtuelle team

Andre treningsperiode (2023-2025) bygget videre på det teoretiske rammeverket fra første treningsperiode (2021-2023). I tillegg ble det valgt å legge særlig vekt på to temaer i treningsopplegget; psykologisk trygghet og samhandling i virtuelle team.

Psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet handler om opplevelsen av at teamet man jobber i er trygt for interpersonlig risiko. Det vil si at man er trygg på at man ikke vil bli straffet, ydmyket eller sosialt sanksjonert for å innrømme feil eller misforståelser, stille spørsmål, komme med idéer og forslag, eller påpeke u hensiktsmessig aktivitet i teamet (11). Psykologisk trygghet er en svært viktig faktor for teamprestasjon i en rekke ulike typer team og oppgaver, særlig i oppgaveløsning som krever informasjonsdeling, problemløsning og dynamisk samhandling (12). Psykologisk trygghet påvirker

teamprestasjon gjennom å stimulere læringsatferd, det vil si å stille spørsmål, innrømme usikkerhet, komme med oppklaringer og avklaringer, påpekning av feil og korrigering av uhensiktsmessig atferd (11).

Psykologisk trygghet er et fenomen som oppleves på en dimensjon fra svært lav til svært høy. Timothy Clark hevder psykologisk trygghet forekommer i fire ulike stadier; inkludering, læring, bidrag og utfordring, hvor gruppe-medlemmer på det øverste nivået opplever det som trygt å utfordre gruppens praksis og kultur (13). Psykologisk trygghet er imidlertid en dynamisk tilstand, som vil variere over tid gjennom en gruppes interaksjon og erfaringer (14).

I en operativ politisetting vil psykologisk trygghet trolig være særlig viktig ved håndtering av situasjoner som innebærer usikkerhet, hvor standardiserte prosedyrer ikke passer, hvor den faktiske situasjonen ikke stemmer overens med informasjonen man har mottatt tidligere, eller ved situasjoner som utvikler seg i uklar eller uventet retning. Videre vil psykologisk trygghet være viktig for læring og utvikling i team, slik at man lærer av tidligere prestasjoner og feil og hever teamprestasjon over tid (12). Psykologisk trygghet på arbeidsplassen ser også ut til å fungere som en buffer mot vedvarende stress og psykisk belastning assosiert med rollen som politi (15), og ser ut til å bidra til positivt arbeidsmiljø og opplevelse av tilhørighet til organisasjonen (12). Da psykologisk trygghet er positivt assosiert med en rekke gunstige prosesser og utfall i team er det rimelig å anta at fravær av psykologisk trygghet (definert som usikkerhet rundt hva som er trygt), eller direkte utrygghet (definert som visshet om at bestemt atferd vil bli straffet eller sanksjonert), vil ha negativ påvirkning på teamprosesser og følgelig teamprestasjoner.

Virtuelle team

Virtuelle team er team hvor medlemmene er geografisk spredt, og man er avhengig av teknologibasert kommunikasjon for å koordinere teamets aktivitet og oppdragsløsning (16). Samhandling i virtuelle team stiller andre krav til kommunikasjon og felles mentale modeller enn samhandling i team som er fysisk samlokaliserte (17,18). Eksempler på virtuelle team i en operativ politisetting kan være samhandling mellom ulike makkerpar eller enheter som arbeider på samme objekt fra ulike sider, samhandling mellom patruljer i biler eller samhandling mellom innsatspersonell, innsatsleder og operasjonssentral.

Bruk av teknologibasert kommunikasjon åpner en rekke muligheter for samhandling, men stiller også andre krav til teammedlemmenes kommunikasjon. Slik kommunikasjon innebærer for eksempel at man mister en rekke mikrosignaler som man har tilgang på ved kommunikasjon ansikt-til-ansikt, som blikkontakt, kroppsspråk og ansiktsuttrykk. Ulike former for støy kan forstyrre digital kommunikasjon, og det kan være vanskeligere å vurdere om mottaker har oppfattet et intendert budskap eller om man selv har mottatt et komplett budskap eller gått glipp av deler av en melding. Ved samhandling i virtuelle team er det også mer krevende å sette seg enn i andre teammedlemmers perspektiv og situasjonsforståelse. Evne til mentalisering, definert som evnen til å sette seg inn i en annen persons situasjonsforståelse og informasjonsbehov, blir viktig.

Kvalitetssikring og evaluering

For å sikre kvalitet og læringsutbytte av leveransene fra IP3-programmet har evaluering og kvalitetssikring vært viktig. I arbeid med evaluering er det nyttig å ha et teoretisk rammeverk som kan strukturere hva som evalueres. Som rammeverk for evalueringsarbeidet er Kirkpatrick's hierarkiske modell for intervensjonsevaluering (19) benyttet, vist i tabell 1.

Tabell 1

De fem nivåene i Kirkpatrick's modell for evaluering (tilpasset fra Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016).

Nivå 1	I hvilken grad deltakerne finner treningen engasjerende og relevant
Nivå 2	I hvilken grad deltagerne tilegner seg tiltenkt kunnskap, ferdigheter, holdninger, tillit og dedikasjon gjennom treningen
Nivå 3	I hvilken grad deltakerne anvender det de har lært i treningen når de er tilbake på jobb
Nivå 4	I hvilken grad treningen fører til endring i organisasjonens fungering og praksis
Nivå 5	I hvilken grad investeringen i treningen gir samfunnsnytte/-gevinst

Kirkpatrick's modell for evaluering er en veletablert tilnærming til evaluering av trening i organisasjoner. Modellen tydeliggjør at anvendbarhet og utbytte av trening må vurderes på flere ulike nivåer. Nivå 1 handler om opplevd relevans og aksept for intervensjon; hvorvidt deltakerne opplever innholdet i treningen som relevant og leveransen som akseptabel. Nivå 2 handler om deltakernes læring; hvorvidt deltakerne tilegner seg det man ønsker gjennom treningen. Nivå 3 handler om overføring og atferdsendring som resultat av treningen; i hvilken grad treningen fører til at deltakerne endrer atferd i etterkant av treningen. Nivå 4 handler om påvirkning på organisasjonsnivå; hvorvidt treningen fører til endring i organisasjonens fungering og praksis. Nivå 5 handler om å analysere kost versus nytte av treningen, noe som innebærer økonomisk og samfunnsnyttig vurdering; gir treningen en gevinst for organisasjonen og/eller samfunnet etter at man har trukket fra kostnadene med å gjennomføre treningen.

Rapporter og publikasjoner som omhandler IP3-programmet

Evalueringen av IP3-programmet har vært forankret i Kirkpatrick's modell, der flere rapporter har bidratt til å undersøke ulike sider ved de etablerte målsettingene på ulike evalueringsnivåer. Som et bakteppe for den aktuelle rapporten vil disse kort beskrives.

En evaluering av første treningsperiode fant svært gode resultater på spørsmål som omhandlet opplevd relevans av treningen, opplevd nytte av scenariotrening, opplevelse av instruktørens kompetanse og opptreden, opplevelse av tilbakemeldingsmetodikken og opplevd læring av

samhandlingsmodellen (9) (nivå 1 på Kirkpatrick's modell). Deltakerne rapporterte å oppleve at treningen ble levert i henhold til intensjoner, men vurderingen av treningen varierte noe mellom treningsukene, der enkelte uker ble vurdert noe mer positivt enn andre uker (9).

Hetland & Holen benyttet et operativt scenario gjennomført i makkerpar til å sammenligne teamprestasjon hos operatører som hadde gjennomført første runde ved IP3-programmet med teamprestasjon hos operatører som ikke hadde gjennomført IP3-programmet (20). Resultatene viste at operatørene som hadde gjennomgått første runde med trening på IP3-programmet ble skåret betydelig bedre på teamprestasjon enn operatører som ikke hadde gått gjennom programmet. IP3-programmet ser altså ut til å kunne gi endret atferd i situasjoner som er relevante for treningen (20), noe som indikerer positive resultater på nivå 2 og nivå 3 av Kirkpatrick's modell.

Paulsen & Siljehaug undersøkte deltakernes opplevde overføring av læring fra IP3-programmet til videre tjeneste i Øst politidistrikt (21). Resultatene viste at operatører etter deltagelse på IP3-programmet rapporterte en positiv påvirkning på oppdragsløsning, på egen IP-trening i distriktet, samt på andre operative funksjoner i distriktet. Resultatene viste også at jo mer operatørene rapporterte å bruke det de hadde lært på IP3-programmet i trening og samarbeid med kollegaer, desto mer rapporterte de også forbedringer i oppdragsløsningen i sitt eget distrikt (21). Funnene indikerer positive resultater på nivå 3 og nivå 4 av Kirkpatrick's modell.

Prøven, Nytrø & Carlsen intervjuet UEH-ledere i ulike politidistrikter for å undersøke hvilken betydning treningen på IP3-programmet har for organisasjonslæring på taktisk nivå i politiet (22). I henhold til Kirkpatrick's modell er dette evaluering på nivå 4; hvorvidt treningen fører til endring i organisasjonens fungering og praksis. Funnene i oppgaven tyder på at UEH i flere politidistrikter har fått en endret forståelse og kultur for å gi og ta imot tilbakemeldinger, noe man opplever fører til økt læring for både individ og organisasjon. I tillegg ser det ut til at treningsoppholdene på PNB bygger kjennskap, tillit og felles mentale modeller både internt i UEH og mellom UEH og de nasjonale bistandsressursene. Dette fører igjen til bedre samarbeid og lavere risiko i oppdragsløsning. Videre tyder funnene på at organisasjonslæringen begrenser seg til UEH, men at øvrige enheter i distriktene ikke får del i de positive virkningene av IP3-programmet (22). Dette kan leses som at IP3-programmet har en tydelig, men organisatorisk avgrenset, effekt på Kirkpatrick's nivå 4.

Politidirektoratet publiserte høsten 2024 en omfattende evaluering av effektene av PNB og IP-3 programmet (23). I rapporten konkluderes det med at innsatspersonell i politidistriktene er bedre rustet til å løse sine oppdrag, særlig ved at IP3-personell får økt kompetanse gjennom treningen ved PNB. Evalueringen viser også til at de nasjonale beredskapsressursene har fått et styrket samarbeid med lokale politidistrikt, særlig IP3, samt at de nasjonale beredskapsressursene har fått kortere responstid (23). Funnene tyder på positive effekter på nivå 3 og 4 av Kirkpatrick's modell.

De skriftlige arbeider som har undersøkt og evaluert IP3-programmet hittil har med andre ord avdekket funn som indikerer at programmet leverer i henhold til intensjon og har påvirkning både på deltakernes kompetanse (nivå 2) og på praksis ute i distriktene (nivå 3 og 4). Det er imidlertid flere spørsmål rundt programmet som ikke er tilstrekkelig undersøkt. Deltakernes opplevde muligheter for å overføre det man lærer på IP3-programmet til skarp oppdragsløsning og trening i eget politidistrikt, og eventuelle hindringer for overføring, er blant spørsmålene som bør undersøkes videre, og som adresseres i denne rapporten.

Overføring av trening til politidistriktene

En kjent utfordring med kursing og trening av ansatte er overføring av tillært kunnskap og kompetanse tilbake i egen arbeidsplass, kjent som “overføringsproblemet”: det kan være vanskelig å implementere og bruke det man har lært på kurs og trening når man er tilbake i hverdagen (24,25). I forskningslitteraturen på feltet undersøkes både om deltakerne faktisk benytter det de har lært på trening i andre settinger og situasjoner (generalisering) og om atferden man har lært på trening opprettholdes over tid (vedlikehold). Begge disse dimensjonene har betydning for hvilken effekt trening får over tid i organisasjonen (26). En studie av treningsoverføring i 150 organisasjoner fant at 62 % av deltagerne benyttet det de hadde lært kort tid etter treningen, men at bare 34 % benyttet læringen/kunnskapen ett år etter (25). Samlet viser litteraturen at grad av treningsoverføring er lavere enn forventet, og at det kreves et aktivt fokus på dette for å sikre vellykket treningsoverføring (24-26).

En rekke faktorer ser ut til å ha betydning for hvorvidt kunnskap og ferdigheter overføres fra trening tilbake til organisasjonen og hverdagen. Disse faktorene kan organiseres i tre dimensjoner: deltakerfaktorer (for eksempel kognitive evner, tro på egne ferdigheter, motivasjon, nysgjerrighet og opplevd relevans og nytteverdi av trening), treningsfaktorer (innhold og gjennomføring av treningen, læringsutbytte) og arbeidsmiljøfaktorer (for eksempel tydelig støtte fra ledelse, muligheter for å praktisere det man har lært, endringsmotstand i organisasjonen og lite aksept for å utfordre etablert kultur) (24,27–29).

Mens man tidligere så på overføringsproblemet som et individrettet problem som handlet om deltakerne, er nyere forståelse at overføringsproblemet er en systemutfordring.

Overføringsproblemet handler trolig like mye om hvordan organisasjonen legger til rette for treningsoverføring som hva deltakerne er i stand til å ta med seg fra trening. Aktiviteter i organisasjonen i forkant og i etterkant av trening har vist seg å ha like stor betydning for overføring som innholdet i treningen (25). Aktivitet i forkant av trening handler om forberedelse til trening, støtte og involvering fra ledelse, og målsettinger for hva trening kan bidra med tilbake i organisasjonen. Aktivitet i etterkant av trening handler også om støtte og involvering fra ledelse, støtte fra kolleger og organisasjon, og muligheter for å dele og anvende det man har lært. De sosiale og organisatoriske forutsetningene for treningsoverføring omtales gjerne som organisasjonens “overføringsklima”, “overføringssystem” eller “kultur for kontinuerlig læring” (25).

Selv om det ikke foreligger studier av overføring fra operativ trening i norsk politi er det rimelig å anta at de samme utfordringene med overføring finnes i Norge som i andre deler av verden. Overføring av trening er et sentralt mål for IP3-programmet, og det er derfor viktig å undersøke deltakernes opplevelse av overføring av trening fra PNB tilbake til eget politidistrikt. Kunnskap om deltakernes opplevde hindre for overføring kan gi grunnlag for tiltak for bedre overføring.

Metode

Evalueringsspørsmål

For å bidra til evaluering av IP3-programmet søker rapporten å besvare og diskutere følgende spørsmål:

1. Hvordan vurderer deltakerne relevans og nytte av IP3-programmet?
2. Hvordan opplever deltakerne læringsmiljø og psykologisk trygghet på IP3-programmet?
3. Hvordan opplever deltakerne muligheter for treningsoverføring til eget distrikt?
4. Hvilke utfordringer kan IP3-programmet komme til å møte i kommende treningsperioder?

Respondenter

Evalueringen bygger på besvarelser fra 275 tjenestepersoner som deltok på IP3-programmet i perioden fra høsten 2024 til våren 2025. Respondentene representerer dermed et bekvemmelighetsutvalg bestående av IP3-mannskaper fra flere politidistrikter som møtte til trening i evalueringsperioden. Det er ingenting som tilsier at evalueringsperioden skiller seg fra den øvrige treningsperioden, som varte fra høsten 2023 til sommeren 2025.

IP3-mannskaper er en selektert gruppe operatører hvor begge kjønn er representert. For å ivareta anonymitet ble ikke demografiske variabler som kjønn, alder eller distrikt innhentet i datainnsamlingen.

Datainnsamling

Data til denne evalueringen ble samlet inn gjennom et digitalt spørreskjema som deltakerne besvarte på siste dag i treningsuken. Spørreskjema for evaluering av trainingen ble utviklet høsten 2024 av instruktører ved IP3-programmet i samarbeid med forfatterne av denne rapporten. Spørreskjemaet inneholdt 24 skalerte spørsmål og to åpne spørsmål (se vedlegg 1). Spørreskjemaet ble åpnet for besvarelser medio oktober 2024 og datainnsamling til denne rapporten ble avsluttet ultimo april 2025.

Noen spørsmål fra første evaluering (9) ble videreført og det ble lagt til nye spørsmål for å undersøke deltakernes opplevelse av trening på samhandling i virtuelle team og treningsoverføring til lokalt PD. De 24 spørsmålene ble fordelt på fem hovedkategorier; erfaringer med IP3-programmet, erfaring med scenariotrening, treningsoverføring til eget PD, virtuelle team og opplevd behov for opplæring av kollegaer og ledelse i eget PD. Besvarelser ble gitt på en 5-punkts Likertskala med svaralternativer fra 1 ("I svært liten grad") til 5 ("I svært stor grad").

Spørreskjemaet inneholdt også to åpne spørsmål hvor deltakerne kunne formulere sine egne svar. Bruk av åpne spørsmål gjør det mulig å utforske hvordan deltakerne selv oppfatter trainingen og hva de vektlegger i sine tilbakemeldinger.

Det første åpne spørsmålet ba deltakerne om å utdype og eksemplifisere hvordan de opplevde hvorvidt instruktørene skapte trygge rammer for læring. Spørsmålet kom etter at deltakerne hadde besvart et lukket spørsmål (*“I hvilken grad opplevde du at instruktørene skapte trygge rammer for læring?”*) og var formulert *“Kan du utdype og konkretisere med et eller flere eksempler?”*.

Det andre åpne spørsmålet kom som siste spørsmål i spørreskjemaet og handlet om hvordan deltakerne hadde erfart treningsuka på IP3-programmet. Spørsmålet var formulert *“Vi ønsker å høre dine betraktninger. Beskriv med en setning hvordan du har opplevd treningsuka her på IP3-programmet.”*

Analyser

Den aktuelle rapporten benytter både kvantitative og kvalitative data, som er analysert uavhengig av hverandre. Kvantitative data er behandlet i IBM SPSS (versjon 29). Svarfordelinger på de ulike kvantitative spørsmålene er presentert i figurer for å gi en visuell fremstilling av resultatene. Svarfordelingen er omregnet fra antall til prosentvis fordeling.

Besvarelser av de åpne spørsmålene ble analysert ved hjelp av KI-tjenesten Microsoft Copilot. Denne baserer seg på språkmodellen GPT-4 utviklet av OpenAI. UiB har sin egen interne Copilot-løsning der data som legges inn i verktøyet ikke deles videre eller benyttes til videre trening av modellen. Løsningen er godkjent for bruk på data med skjermingsnivå inntil “Begrenset”.

For ytterligere skjerming av opplysninger og for å unngå noen kobling til politiet ble besvarelsene av åpne spørsmål gjennomgått manuelt og “maskert” før analysen. Maskering innebar for eksempel at alle henvisninger til “IP3” ble erstattet med den tilfeldige benevnelsen “MX5”, alle benevnelser av “politi” ble erstattet med “etaten”, eller “tjenesteperson”, og alle benevnelser av “PNB” ble erstattet med “senteret”. Besvarelsene ble også manuelt gjennomgått for å fjerne eventuelle navn og personopplysninger som fremkom i materialet. Benevnelser av navn ble erstattet med første bokstav i fornavn (eksempel: “Kari” erstattes med “K”).

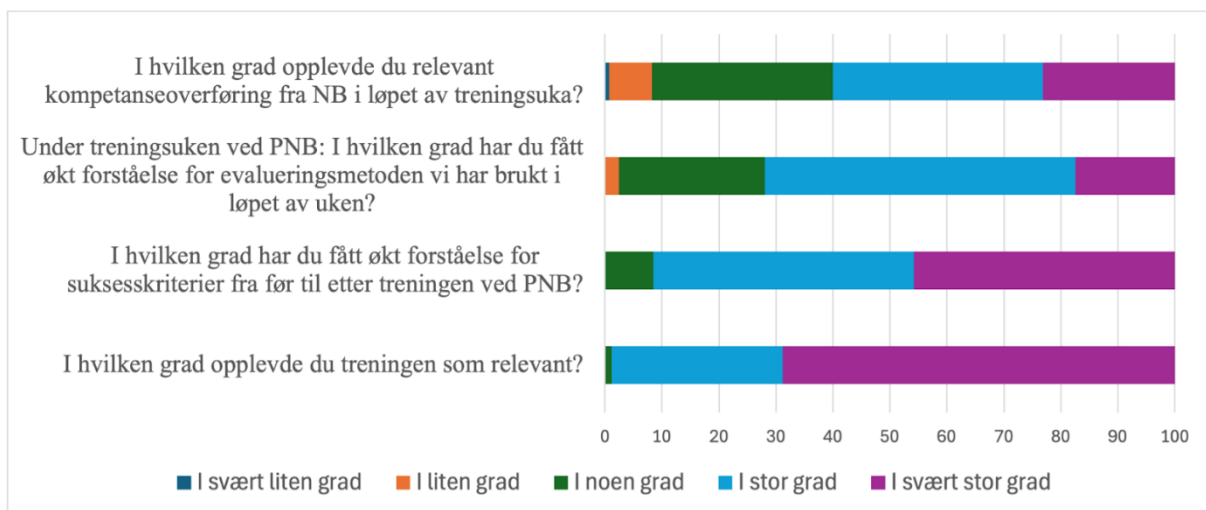
KI-tjenesten ble først promptet til å oppsummere innholdet i besvarelsene, før mer spesifikke prompter ble benyttet for å få frem detaljer og eksempler fra innholdet. Eksempel på prompt som ble benyttet: *“Dette er tilbakemeldinger fra deltakere på et treningsprogram for operativt personell. Gi meg en oppsummering av innholdet i besvarelsene, med tematisk gruppering av innholdet i tilbakemeldingene.”*

Resultater

Svarfordelingene på de ulike kvantitative målene er vist i figurene 2 til 6.

Opplevd nytte av treningen

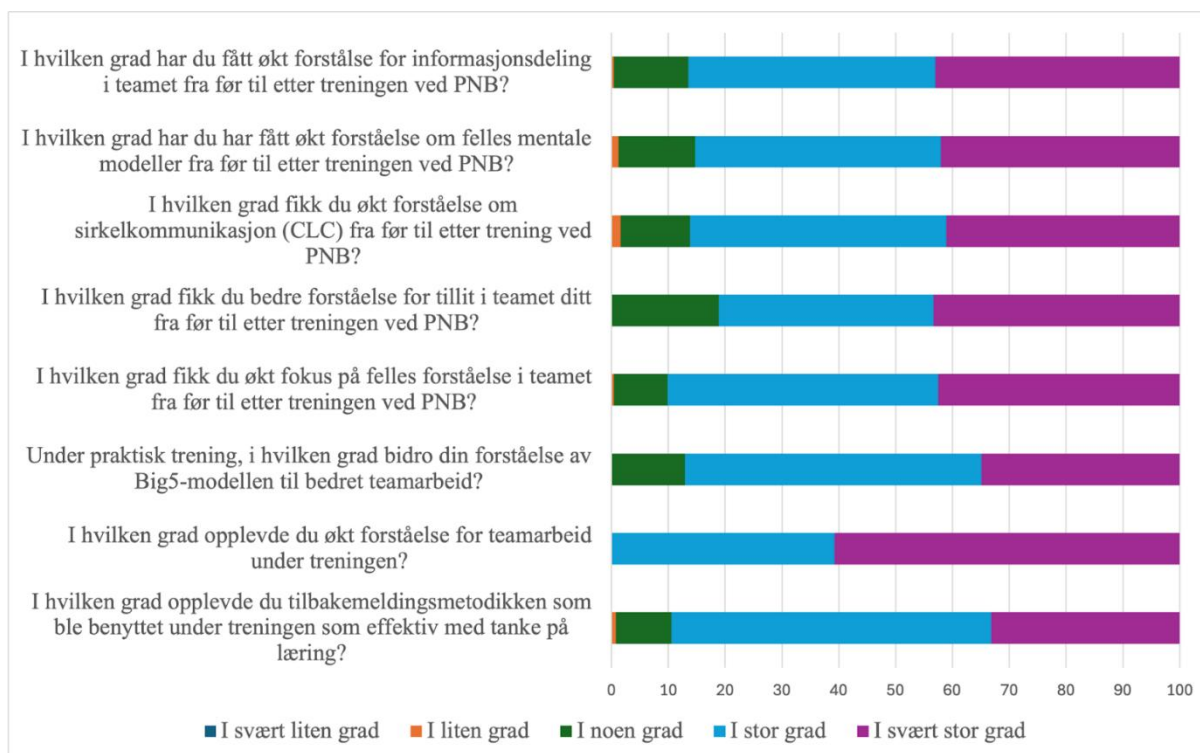
Deltakerne rapporterer i hovedsak høy opplevd nytteverdi av treningsuken (se figur 2). Flertallet av deltakerne opplever relevant kompetanseoverføring fra NB i løpet av treningsuken, der 60% angir stor eller svært stor grad, og 32% i noen grad. Treningen oppleves av flertallet (> 95%) som relevant i stor eller svært stor grad, og ingen deltakere vurderer treningen som lite relevant. Over 90% av deltakerne rapporterer stor eller i svært stor grad økt forståelse for suksesskriterier som ble benyttet i treningen. Over 70% av deltakerne rapporterer stor eller svært stor grad av økt forståelse for evalueringsmetoden som er benyttet gjennom uken, 25% rapporterer noen grad av økt forståelse, mens 3% rapporterer liten grad av økt forståelse for evalueringsmetoden.



Figur 2: Opplevd relevans av trening og opplevd økt forståelse for elementer i teoridrevet trening.

Opplevd nytte av teoridrevet trening

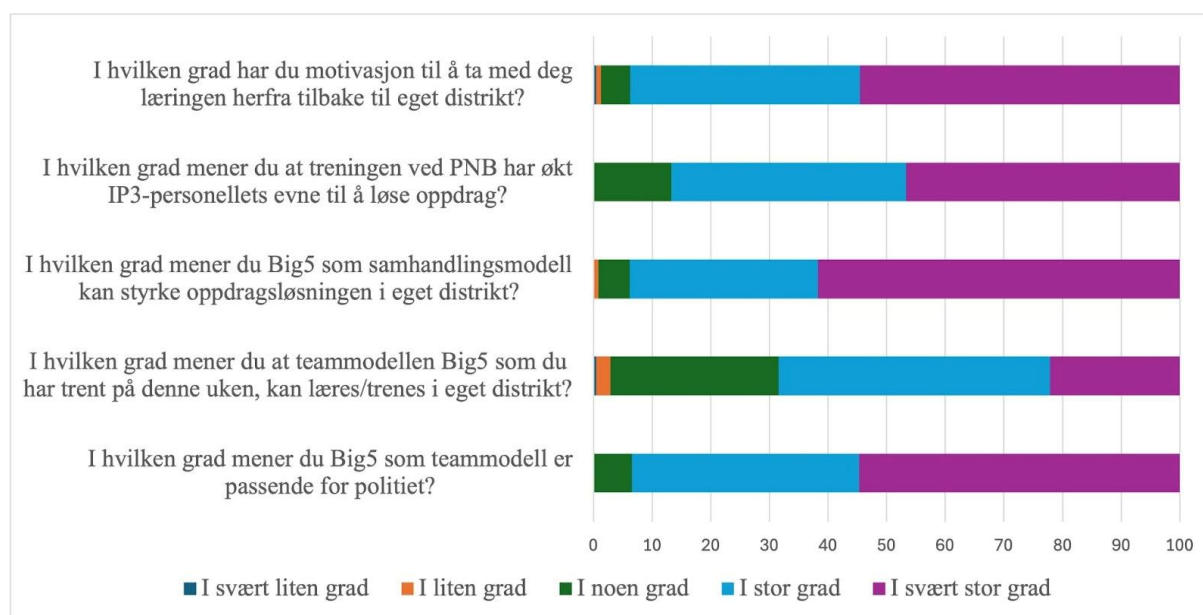
Evalueringen viser at operatørene i hovedsak evaluerer teoridelen av treningen som svært nyttig, og at den gir økt forståelse for det teoretiske grunnlaget treningen bygger på (se figur 3). Operatørene rapporterer at treningen ved PNB i stor eller svært stor grad hadde gitt økt forståelse for samhandlingsmodellen. Dette synes å være gjeldende på de ulike delene av modellen som vist i figur 3. Operatører rapporterer om økt forståelse for informasjonsdeling, felles mentale modeller, sirkelkommunikasjon og Big-5 modellen. De rapporterer også om økt forståelse for teamarbeid og tillit i teamet.



Figur 3: Opplevd økt forståelse og nytte av elementene i teoridrevet trening.

Treningsoverføring til eget politidistrikt

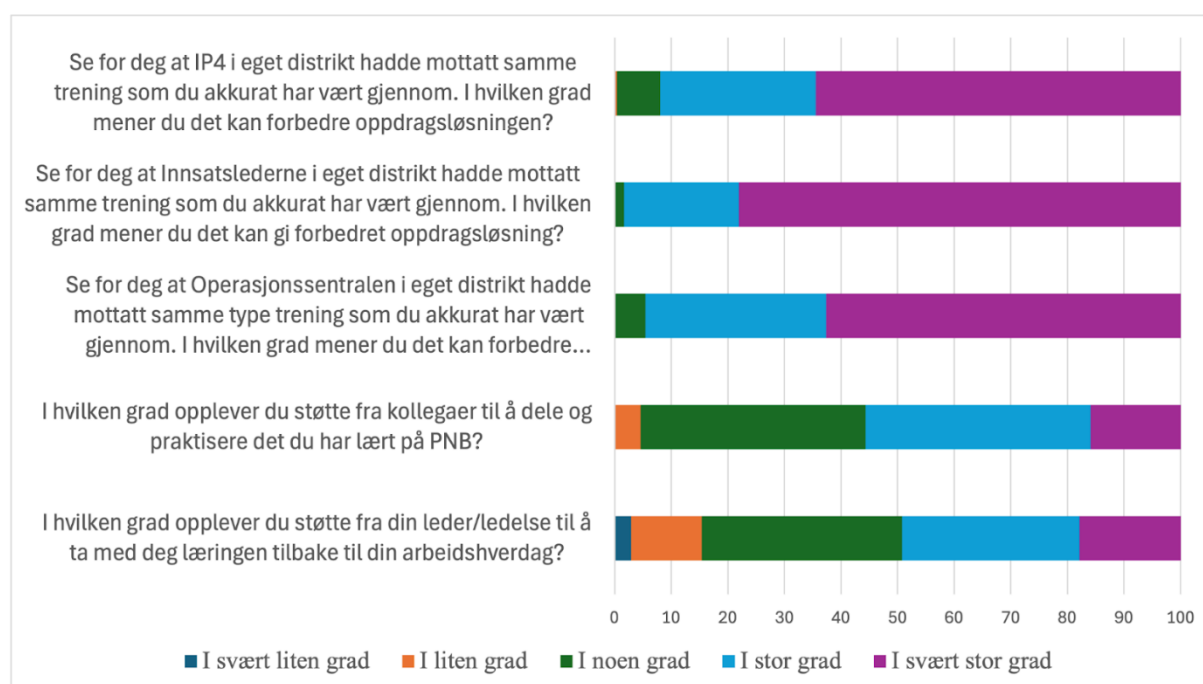
Deltakerne rapporterer i hovedsak høy motivasjon for å ta med læring tilbake til eget distrikt, og at trening ved PNB er relevant for oppdragsløsning i eget PD (se figur 4). Hele 86.8 % av deltakerne angir at treningen i “stor grad” eller “svært stor grad” øker IP3-personellens evne til å løse oppdrag, og de fremhever videre at “Big5” som samhandlingsmodell er egnet til å styrke oppdragsløsning i eget distrikt. På spørsmål om hvorvidt teammodellen kan læres/trenes i eget distrikt svarer 68 % “stor/svært stor grad”, mens 32 % av deltakerne svarer “i noen/liten/svært liten grad”.



Figur 4: Opplevd nytteverdi av trening og overføringsverdi til eget politidistrikt

Behov for opplæring av kolleger

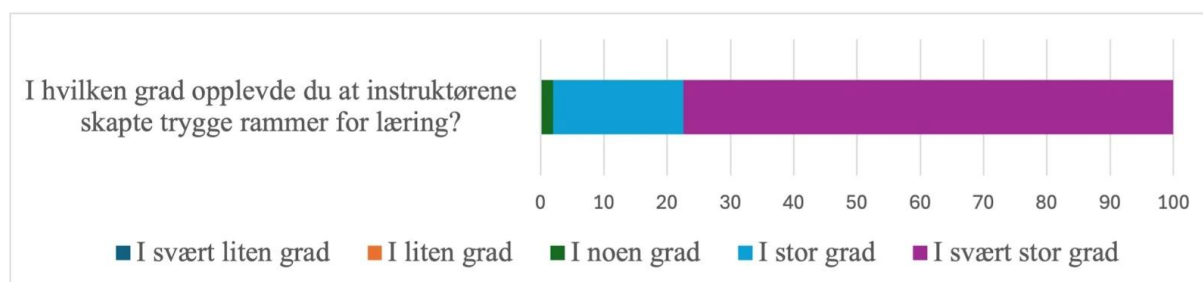
Deltakerne rapporterte i stor eller svært stor grad at dersom IP4, innsatsledere og operasjonssentral hadde mottatt tilsvarende trening ved PNB, ville dette forbedret oppdragsløsning (se figur 5). Det er mer sprikende resultater på hvorvidt deltakerne opplever støtte fra kollegaer og ledelse i lokalt politidistrikt til å ta læring med tilbake, der like over halvparten av operatørene opplevde god eller svært god støtte. Videre rapporterte 40 % at de i "noen grad" får støtte fra kollegaer, og et fåtall rapporterte at de hadde liten grad av støtte. For støtte fra ledelse rapporterer 35% at de har støtte "i noen grad", mens 15 % rapporterer å ha "liten grad" eller "svært liten grad" av støtte fra ledelsen.



Figur 5: Deltakernes opplevde behov for opplæring av kollegaer samt opplevd støtte fra kolleger og ledelse i å ta med kunnskap og kompetanse fra IP3-programmet til eget tjenestested.

Psykologisk trygghet: Opplevelse av trygge rammer for læring

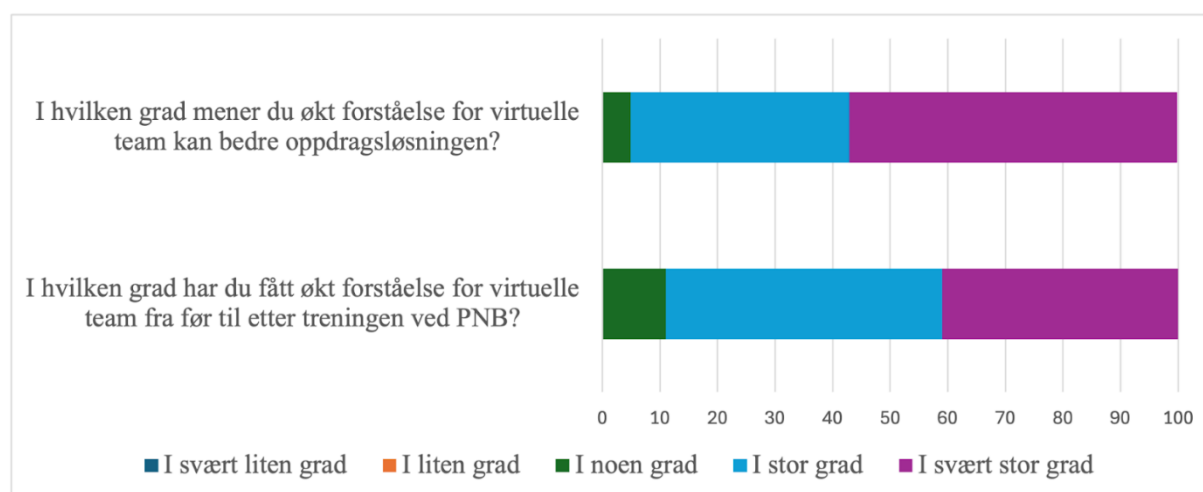
Det finnes flere varianter av måleverktøy for psykologisk trygghet (12), men ingen av disse ble inkludert i spørreskjemaet. Av spørsmålene som ble inkludert i skjemaet er *“I hvilken grad opplevde du at instruktørene skapte trygge rammer for læring?”* det spørsmålet som kan si oss mest om deltakernes opplevelse av læringsmiljø og psykologisk trygghet. Det store flertallet av deltakerne rapporterer at instruktørene i svært stor (78%) eller stor (21%) grad har skapt trygge rammer for læring. Ingen deltakere rapporterer liten eller svært liten grad.



Figur 6: Opplevde trygge rammer for læring

Virtuelle team

Deltakerne rapporterte at de har fått en økt forståelse for virtuelle team som konsept etter treningen ved PNB, der hele 95% svarte at de i stor eller svært stor grad kjente seg igjen i det (se figur 7). De rapporterte også at de i stor (48%) eller svært stor (41%) grad mener forståelsen av virtuelle team kan bidra til bedre oppdragsløsning, i tråd med fokuset for andre treningsperiode.



Figur 7: Opplevd nytte og økt forståelse for samhandling i virtuelle team

Deltakernes erfaringer rundt trygge rammer for læring

Det første åpne spørsmålet ba deltakerne om å utdype og eksemplifisere hvordan de opplevde hvorvidt instruktørene skapte trygge rammer for læring. Tilbakemeldingene tyder på at instruktørene i svært stor grad lykkes med å skape et trygt læringsmiljø og legge til rette for refleksjon og samhandling. Instruktørenes vilje til å dele egne erfaringer og vise sårbarhet, kombinert med et tydelig fokus på læring fremfor prestasjon, skaper en trygg atmosfære for deltakerne. Dette gjør det lettere å dele, prøve og feile, noe som igjen styrker læringsutbyttet. Følgende utsagn kan illustrere:

«Instruktørene bød på seg selv, fortalte om egne opplevelser og var med på å skape enorm psykologisk trygghet i gruppa, noe som igjen gjorde at det var mye lettere å senke skuldrene og læringsutbytte ble i stor grad mye større. Videre opplevde jeg at instruktørene så den enkelte og ga konkrete og direkte tilbakemeldinger som gjorde at den enkelte kunne utvikle seg i forhold til egne fokuspunkter.»

Deltakerne etterspør tydeligere og tidligere introduksjoner av alle instruktører som deltar i programmet, enda tydeligere informasjon om dagsplaner og utstyr, og enda tidligere involvering og aktivering av deltakerne. Eksemplifisert gjennom følgende utsagn:

«Et par ting som ville frigjort litt mer kapasitet og trygghet for min egen del, er tydeligere føringer på hva som skal skje på starten av dagene. F. Eks. med hvilket utstyr som kreves og hvor vi skal møte. Det ble litt fri flyt rundt kl. 8 i garderoben og usikkerhet rundt hvor vi skulle og hvilket utstyr vi skal ha. Jeg, for min del bruker da en del kapasitet på det som en energilekasje.»

«Det eneste jeg skulle ønske var at alle instruktørene kunne presentere seg og si litt om seg selv. Det var en kar som kom inn å sitte seg bak i klasserommet på dag 1 som også var innom på dag 4, men som jeg fremdeles ikke vet hvem er»

Deltakernes erfaringer fra treningsuka på IP3-programmet

Det andre åpne spørsmålet handlet om hvordan deltakerne hadde erfart treningsuka på IP3-programmet. Trenden i besvarelsene er at programmet ble opplevd som svært lærerikt og verdifullt for deltakernes utvikling. Deltakerne er meget fornøyde med programmet og treningen. Deltakerne fremhevet instruktørenes faglige dyktighet og evne til å skape et godt læringsmiljø som viktig for utbyttet av treningsuka. Særlig det å bygge psykologisk trygghet og skape et trygt rom for refleksjon og læring ble vektlagt i tilbakemeldingene.

Tilbakemeldingene er også positive til samhandlingsmodellen, Big Five, som ble benyttet, der de rapporterte økt forståelse og trygghet på bruken av modellen. Følgende utsagn illustrerer dette innholdet:

«Utrolig bra. Dette er en svært viktig del for meg i arbeidet mitt. Første uke her var veldig bra, men denne var bedre. Jeg får masse ut av å være her, og skulle helst vært her en uke i året. Min kompetanse blir bedre ila en uke her, og jeg tar det med meg tilbake til distriktet.»

Tilbakemeldingene inneholder imidlertid også noen opplevde forbedringspunkter og svakheter ved programmet. Mange ønsket hyppigere trening med fokus på samhandling og noen mente at treningsukene burde foregå oftere enn annethvert år for deltakerne for å styrke implementeringen av modellen i politiet. Noen deltakere beskrev første del av treningsuka som teoritung og ønsket mer praktisk trening tidligere, illustrert i utsagn under:

«Et innspill er å se på utnyttelse av tidsbruk med teori 1,5 dag, kontra å tidligere gå til praktisk tilnærming. Jeg tror utbytte vil være større ved å korte ned teori og implementere det i en praktisk tilnærming»

Andre deltakere opplevde at evalueringene i programmet tidvis var for vage eller svevende, og ønsket mer konkrete tilbakemeldinger på hva som burde forbedres. Videre opplevde noen deltakere et overdrevent fokus på prosess fremfor resultat, de påpekte at resultatet av oppdragsløsning er viktig, og etterlyste mer fokus på hvordan samhandling faktisk påvirker måloppnåelse og konkrete resultater. Flere rapporterte at overføring og implementering i eget distrikt oppleves som utfordrende fordi samhandlingsmodellen og tilnærmingen til trening som læres på IP3-programmet ikke er etablert i eget distrikt.

Enkelte deltakere etterspurte også mer fokus på de tilfellene hvor tillit brytes og det oppstår sterke spenninger mellom personer i teamet, illustrert gjennom følgende utsagn:

“For at dere skal favne om de «lette tilfellene» til de vanskelige så ønsker jeg å utfordre dere til å prate mer om de skikkelig skikkelig vanskelige tilfellene. Der broer blir brent. Hvordan skal man ta tak i de? Eventuelt hvordan kan «løsningen» bli? At man må splitte team eller at man må akseptere at man aldri kommer til å kunne samhandle igjen. Prat mer om dette.”

Diskusjon

Deltakernes evaluering av IP3-programmet

De overordnede resultatene indikerer at IP3-programmet i andre treningsperiode har lyktes med å levere trening i henhold til intensjon og målsettinger. Deltakerne rapporterte høy nytteverdi av treningen, og vurderte både treningen og det teoretiske fokuset som relevant. Deltakerne rapporterte stor grad av opplevd læring, økt forståelse for modeller og metodikk. På disse spørsmålene kan man imidlertid forvente noe nedgang i resultater over tid, da deltakerne blir kjente med modeller og metoder og derfor trolig ikke vil fortsette å rapportere like stor tilførsel av ny kunnskap.

Instruktørene synes å ha lyktes med å skape et trygt læringsklima for deltakerne. Resultatene viser svært høy grad av opplevd trygghet i læringsmiljø, og i besvarelsene av de åpne spørsmålene trekkes gode opplevelser med psykologisk trygghet frem hos et stort antall respondenter. Videre rapporterte deltakerne at treningen vil kunne ha stor overføringsverdi til eget politidistrikt, at samhandlingsmodellen vil kunne ha stor betydning for å forbedre oppdragsløsning og de rapporterte høy motivasjon for å ta med læring tilbake til eget distrikt. Det fremkommer mer variasjon i hvilken grad av støtte deltakerne opplever å ha hos kolleger og ledelse i eget PD, og i hvilken grad de ser mulighet for å bruke samhandlingsmodellen i eget distrikt. De kvalitative spørsmålene støtter også deltagerens nytteverdi av IP3-treningen, og viser til konkrete innspill som kan brukes i den videre utviklingen av programmet.

Kompetanseoverføring fra Nasjonale Bistandsressurser

Kompetanseoverføring mellom NB og politidistriktene var en av målsetningene med etablering av PNB. Kompetanseoverføring er også en del av oppdraget til IP3-programmet.

På spørsmål om opplevd relevant kompetanseoverføring fra NB svarte 40 % av deltakerne "noen/liten/svært liten grad". Med "kompetanseoverføring fra NB" forstås her fagkunnskap fra de spesialiserte miljøene ved PNB (beredskapstroppen, bombegruppa, krise- og gisselforhandlertjenesten, drone- og helikoptertjenesten), altså avdelinger som er utenfor IP3-programmet selv. Kompetanseoverføring fra NB kan dreie seg om veldig mye forskjellig, alt fra taktikk til samarbeidskompetanse med nasjonale bistandsressurser og spesialistkompetanse innenfor spesifikke fagfelt.

Det kan være flere grunner til at 40 % av deltakerne ikke opplever stor grad av kompetanseoverføring fra NB. Spørsmålet i undersøkelsen er formulert på en måte som gjør det vanskelig å være sikker på hva deltakerne gir tilbakemelding på. I andre treningsperiode ble det gitt klasseromsleksjoner om improviserte bomber og hjemmelagd sprengstoff, og under trening ble trusler fra håndgranater og improviserte bomber spilt inn som sentrale elementer. Det kan tenkes at deltakere fra mindre tjenestesteder med et annet kriminalitetsbilde enn de store byene og det sentrale østlandsområdet har opplevd dette fokuset som mindre relevant for deres daglige tjeneste. Denne tilbakemeldingen betyr imidlertid ikke at undervisningen har vært unyttig eller at den burde vært gjort annerledes. Dersom det er denne undervisningen deltakerne tenker på når de besvarer spørsmålet, så vurderer 60 % av deltakerne undervisningen som relevant. Undervisningen kan også vise seg å bli relevant for

flere av deltakerne dersom de senere i karrieren skulle finne seg i en situasjon hvor de opplever trussel eller mulig trussel fra eksplosiver.

I videreføring av IP3-programmet vil det være hensiktsmessig å omformulere spørsmål i spørreundersøkelsen for å få tydeligere frem hva deltakerne blir bedt om å vurdere. Dersom det skal være en målsetning å øke opplevelsen av relevant kompetanseoverføring fra NB kan det tenkes at undervisning innen tema som er aktuelle i alle landets politidistrikt vil være gunstig, for eksempel håndtering av psykisk syke personer, bruk av droner og samhandling med droneoperatør, eller utvikling innen taktikk.

Overføring av trening

Overføring av trening tilbake til organisasjonen er en utfordring ved kursing og trening av ansatte, der forskningen viser at overføringsklima er en viktig faktor for i hvilken grad deltakere tar med seg ny kunnskap og kompetanse ut i praksis på egen arbeidsplass (24,25).

Rundt halvparten av deltakerne rapporterte «liten grad» eller «noen grad» av opplevd støtte fra egne ledere til anvendelse av kunnskap og kompetanse fra IP3-programmet til egen arbeidsplass. Rundt 45% av deltakerne rapporterte «noen grad» av støtte fra kollegaer. Støtte fra ledere og støtte i arbeidsmiljøet er funnet å være en viktig forutsetning for treningsoverføring tilbake til organisasjonen (24,25,28,30). Manglende eller liten opplevd støtte fra ledere og kolleger vil kunne utgjøre et hinder for treningsoverføring fra IP3-programmet til lokale politidistrikt, og er derfor en problemstilling som bør adresseres for å øke treningsoverføring.

En mulig forklaring på den begrensede støtten fra ledere og kolleger kan være at utenforstående som ikke har deltatt på IP3-programmet mangler kjennskap til innholdet og forståelse for nytteverdien av det som læres. Med manglende kjennskap og forståelse for det som praktiseres i samhandlingstreningen vil ikke deltakerne få åpninger i hverdagen til å utføre det man har lært på trening, og arenaene for å praktisere det man har lært er trolig ikke til stede. Å skulle videreformidle innholdet i IP3-programmet på en fullverdig måte vil innebære å ta på seg en instruktørrolle overfor overordnede og kolleger, noe som vil være krevende for deltakerne på IP3-programmet. Det finnes trolig heller ikke tilgjengelig tid eller rammer til å drive lokal opplæring i innholdet i IP3-programmet.

Deltakerne svarte overveldende positivt på hvordan de vurderer den mulige nytteverdien av at andre personellkategorier får opplæring i samhandlingsmodellen og gjennomfører samhandlingstrening. Dette kan tolkes som at deltakerne vurderer manglende kjennskap og kompetanse hos ledere og kolleger som et hinder for treningsoverføring, og at de vurderer treningsoverføring som viktig for en forbedret oppdragsløsning.

På spørsmål om hvorvidt teammodellen kan læres/trenes i eget distrikt svarer rundt 32 % av deltakerne «i noen/liten/svært liten grad». Dette funnet tyder på at deltakerne opplever utfordringer med treningsoverføring som de ikke ser umiddelbare løsninger på. Undersøkelsen gir imidlertid ikke svar på hvorfor deltakerne opplever dette som vanskelig. I fremtidige undersøkelser bør det formuleres spørsmål som utforsker hvilke hindringer deltakerne opplever som gjør det vanskelig å overføre trening til eget distrikt.

En styrke ved IP3-programmet er at det er et vedvarende treningsprogram som deltakerne kommer til å gjennomgå flere ganger. Repetisjon bidrar trolig til bedre vedlikehold, man motvirker trolig det kjente problemet at deltakere glemmer hva de har lært og at bruken synker over tid. En enkeltstående gjennomføring av treningen ville trolig gitt mindre overføring tilbake til eget arbeidssted.

Anbefaling

For å styrke treningsoverføring til deltakernes arbeidssted vil det trolig være mer nyttig å styrke overføringsklimaet i distriktene heller enn å endre på innholdet i treningen på IP3-programmet. Styrking av overføringsklimaet handler om det som skjer rundt deltakerne før og etter treningen.

Tilføring av kompetanse til ledere og til øvrige kolleger vil kunne styrke overføringsklimaet. Det kan tenkes at økt forståelse for hensikt, praksis og utbytte av bedre samhandling vil føre til og økt støtte og gjøre det lettere for deltakerne å anvende det de har lært. Det finnes en rekke mulige tilnærminger til å tilføre kompetanse til ledere og IP4-personell. En relativt kostnadseffektiv tilnærming vil kunne være å utarbeide en grunnleggende opplæringsvideo i samhandlingsmodell og presentasjon av hva som gjøres på IP3-programmet.

Innføring av samhandlingsmodell i PHS-systemet og integrering av samhandlingstrening i bachelorprogrammet vil kunne gi stor effekt over tid. Instruktørutdanning og funksjonsrettet lederutdanning ved PHS er arenaer hvor innføring av samhandlingsmodell vil kunne ha stor påvirkning. Gitt at det å legge til rette for og skape god samhandling blant mannskapene er blant de mest sentrale arbeidsoppgavene til operative ledere, er det naturlig å tenke at kompetanse innen teamarbeid og samhandling bør vektlegges i lederutdanning.

Utdanning av lokale instruktører innenfor samhandlingstrening vil kunne påvirke lokal øving og trening, ved at prinsipper fra samhandlingsmodell innlemmes i lokal aktivitet. Opplæring av tjenestepersoner som er veiledere for politistudenter i praksis vil kunne bidra til bedre kompetansebygging innen samhandling gjennom praksisåret.

En mer overordnet tilnærming vil være å innføre en felles samhandlingsmodell for hele politiet. Med felles kjennskap til samhandlingsmodell og viktigheten av god samhandling for oppdragsløsning vil overføringsklimaet i distriktene være et helt annet, og treningsoverføring fra IP3-programmet vil trolig øke betraktelig. Videre vil en slik innføring for hele politiet trolig bidra til å heve nivået på eksisterende lokal og nasjonal øving og trening, da viktigheten av god samhandling for oppdragsløsning vil bli fremhevet. Med en felles modell for samhandling vil det bli lettere å evaluere og forbedre samhandling på alle nivåer.

Alle disse mulighetene er imidlertid tiltak som ligger utenfor IP3-programmets oppdrag. Bedre treningsoverføring fra IP3-programmet gjennom styrking av overføringsklimaet vil med andre ord kreve beslutninger og tiltak fra mer overordnede deler av politiet.

På et enda mer overordnet nivå vil innføring av samme modell for samhandling og tilsvarende trening som ved IP3-programmet i andre etater kunne bidra til bedre operativ samhandling på tvers av etater. I situasjoner hvor politiet samhandler med ressurser fra brann og redning, helse og/eller Forsvaret i oppdragsløsning, for eksempel ved PLIVO-situasjoner eller større kriser/katastrofer, vil

effektiv samhandling på tvers av etater være av stor viktighet (3). Tiltak for å bedre samhandling mellom etater bør være av interesse for involverte etater, og overføring av samhandlingsmodellen og tilnærmingen til trening har potensiale til å påvirke positivt. Enkelte avdelinger har allerede vist interesse og tatt initiativ til å utvikle samhandlingstrening i egen organisasjon, blant annet Trøndelag brann- og redningstjeneste. En nasjonal tilnærming til samhandlingstrening og en nasjonal modell for samhandling vil kunne bidra stort til bedre tverretattlig samhandling.

Betydningen av psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet var et fokusområde for andre treningsperiode på IP3-programmet. Deltakerne understreker i sine tilbakemeldinger at et trygt læringsmiljø var viktig for læringsutbyttet. I tilbakemeldingene eksemplifiserte flere av deltakerne hvordan instruktørene med sin atferd bidro til å bygge psykologisk trygghet; gjennom å dele egne erfaringer og selv gjøre seg sårbare, ved å anerkjenne sårbarhet og ubehagelige opplevelser delt av deltakerne, og ved å møte deltakernes usikkerhet og feil under trening med aksept og støtte. Funnene indikerer at IP3-programmet har lyktes med vektleggingen av psykologisk trygghet, og at dette har hatt en positiv innvirkning på deltakernes opplevde læringsutbytte. Disse funnene er helt i tråd med tidligere forskning rundt psykologisk trygghet og læringsatferd i team; psykologisk trygghet bidrar til at teammedlemmer tør å vise seg sårbare og utvise læringsatferd, noe som fører til økt læring i teamet og bedre prestasjoner over tid (12).

Noen av utsagnene fra deltagerne viser hvordan alle former for usikkerhet stjeler oppmerksomhet og påvirker kapasitet til å fokusere på faglig innhold og læring. Man må huske på at deltakerne ikke er i sitt vante miljø, at settingen er ukjent og uvanlig og veldig lett kan oppleves utrygg. Deltakerne kan derfor være veldig sensitive for usikkerhet rundt opplegg, forventninger, personer som er til stede, osv.

Man må også anerkjenne at det å bygge psykologisk trygghet i en gruppe vil kreve noe tid, selv om man er bevisst og strukturert i sin tilnærming. Å kutte ned på tiden som benyttes til å bygge psykologisk trygghet i gruppa innebærer en risiko for betydelig dårligere kvalitet på den videre samhandlingstreningen. Å fastslå presis hvor mye tid som trengs for å bygge tilstrekkelig psykologisk trygghet til å opprettholde ønsket kvalitet på trening er ikke mulig, men resultatene fra evalueringen tyder på at IP3-programmet har truffet bra med hvordan de disponerer tilgjengelig tid.

Mange deltakere rapporterte at de ikke opplever den samme tryggheten og et like godt læringsmiljø i eget distrikt, og det ble påpekt et stort potensial for forbedring på dette området. Ettersom deltakerne opplevde psykologisk trygghet som en viktig faktor for læringsutbytte synes det å være muligheter for økt utbytte av trening og øving i distriktene gjennom forbedring av psykologisk trygghet og læringsmiljø.

Anbefaling

Muligheter for å øke bevisstheten rundt psykologisk trygghet og betydningen av et trygt læringsmiljø i distriktene bør diskuteres. Kompetanseheving innenfor psykologisk trygghet og læringsmiljø blant lokale instruktører er trolig en overkommelig utfordring og en investering som på sikt vil kunne gi stort utbytte for politiet. Dersom man kan øke læringsutbytte og gevinsten av trening gjennom å

forbedre læringsmiljø, og på den måten få mer læring ut av hver treningstime, så vil det være en mye mer økonomisk måte å heve kompetansenivå blant innsatspersonell enn å investere i flere treningstimer.

En betydelig forskjell mellom IP3-programmet og lokal IP-trening er de lokale instruktørenes dobbeltrolle som både instruktør og faglig ansvarlig. Lokale instruktører er ansvarlige for godkjenning av innsatspersonell, og må dermed også vurdere mannskapenes faglige nivå innen operativt politiarbeid. Med en slik rolle kommer man ikke unna visse krav til faglig nivå og prestasjon, noe som for mannskapene vil kunne oppleves som utrygt; de må prestere på et visst nivå under trening og risikerer å miste sin IP-godkjenning ved svake prestasjoner. For instruktørene kan dette skape dilemmasituasjoner hvor de ønsker å legge til rette for læring og utvikling under trening samtidig som de er nødt til å stille krav til faglig nivå for å la kolleger bære våpen i skarpe oppdrag.

Samtidig som det unntaksvis vil oppstå krevende situasjoner i rollen som lokal instruktør er det trolig fullt mulig å øke deltakernes opplevelse av psykologisk trygghet ved lokal IP-trening og øvelser gjennom bevisstgjøring og enkel atferdsendring hos lokale instruktører. En vanlig misforståelse rundt psykologisk trygghet er at det er et motsetningsforhold mellom psykologisk trygghet og det å stille krav (11). Det å ha et trygt arbeids- eller treningsmiljø betyr ikke at ledere eller instruktører ikke stiller krav, men heller at man som instruktør er åpen og ærlig på de krav som stilles og at man som deltaker er trygg på at man vil bli behandlet rettfærdig, med respekt, og at man ikke vil bli latterliggjort eller sosialt sanksjonert dersom man ikke presterer (11). Det er fullt mulig for instruktører å stille krav og samtidig opptre på en måte som gjør at deltakere føler seg godt behandlet og ivaretatt.

Psykologisk trygghet er ikke et “enten-eller-fenomen”, men en nyansert opplevelse som spenner fra svært lav til svært høy (11,13). Selv om et minstekrav til faglig nivå og prestasjon vil kunne legge en demper på den opplevde tryggheten, vil det å møte hyggelige og velvillige instruktører som vektlegger læring og som aksepterer prøving og feiling kunne gjøre en stor forskjell i deltakernes opplevelse av psykologisk trygghet under trening og øving.

Videreføring av IP3-programmet

Fortsettelsen av IP3-programmet vil by på andre utfordringer enn oppstarten av programmet, og bevissthet rundt disse utfordringene bør være med i den videre utvikling av programmet.

Variasjon i deltakermassen

Sammensetningen av deltakere på IP3-programmet kommer i neste treningsperiode til å endre seg på flere måter.

Blanding av erfarne og nye deltakere

Mange av deltakerne i tredje treningsperiode vil være godt kjent med både samhandlingsmodellen og treningsopplegget, ettersom flere har deltatt én eller to ganger tidligere. Samtidig vil en del personell gå ut av tjeneste som IP3, og politidistriktene vil fortsette å kvalifisere og ta inn nye mannskaper til IP3. Sammensetningen av deltakere på IP3-programmet vil derfor bli en kombinasjon av mannskaper som er kjent med teori, modeller og treningsformen, og mannskaper som deltar for første gang. Dette representerer en pedagogisk utfordring for IP3-programmet: å tilby relevant og effektiv trening for alle deltakere blir mer krevende når de befinner seg på ulike kunnskapsnivåer. Samtidig ønsker man å utnytte tiden best mulig og gjøre treningen relevant for alle deltakere. Å bruke mye tid på teoretisk gjennomgang vil kunne oppleves som mindre relevant og utviklende for mannskaper som er godt kjent med stoffet, samtidig som nye deltakere har behov for gjennomgang for å kunne delta på lik linje med erfarne deltakere.

Det er flere mulige måter å møte denne utfordringen. Det vil være lurt å adressere forskjellene i kunnskap ved oppstart av treningen og anerkjenne at deltakere stiller med ulik kompetanse. For å utjevne forskjeller i kunnskap kan man for eksempel utvikle et e-læringskurs for nye deltakere, som gir en grunnleggende innføring i sentrale begreper, samhandlingsmodellen og IP3-programmets tilnærming til trening. Et slikt forkurs vil kunne redusere tiden man må bruke på grunnleggende teori i treningsuken ved PNB. Det kan også være andre muligheter for å kombinere treningsuken ved PNB med digitalt innhold, der man kan se for seg at digitale verktøy kan ha potensial til å bidra til treningsoverføring av kunnskap til praksis i eget politidistrikt.

En eventuell bredere implementering av samhandlingsmodellen i Politiet og i utdanning ved Politihøgskolen vil gi fremtidige deltakere økt kunnskap om modellen før deltakelse på IP3-programmet. For å holde seg relevant og tilføre deltakerne noe ut over kjente modeller blir det viktig at IP3-programmet utvikles i takt med kompetansenivået i resten av etaten. Man kan se for seg at en slik utvikling vil skje gradvis og i ulikt tempo i ulike distrikter, noe som kan gjøre det krevende for IP3-programmet å treffe alle deltakerne på et passende faglig nivå. Hvordan man adresserer denne utfordringen i gruppen som møter på IP3-programmet vil bli viktig. En mulighet kan være å oppfordre deltakere med høyt kunnskapsnivå om å bidra overfor deltakere på et lavere nivå, og fremheve poenget at man kan lære mye selv av å lære andre. Dette vil imidlertid bety at man bruker deltakergruppen på en annen måte enn tidligere, og vil kreve en litt annerledes åpning og tilnærming fra instruktører.

Inkludering av innsatsledere

En betydelig endring i tredje treningsperiode vil bli inkludering av innsatsledere (IL) i treningen. Som vist i resultatene mener deltakerne at opplæring av IL vil kunne gi bedret oppdragsløsning, da IL er leder av mannskapene under innsats og har en sentral rolle i samhandling under oppdragsløsning. IL er i posisjon til å skape gode rammer for å anvende samhandlingskompetansen mannskapene har tilegnet seg gjennom IP3-programmet, noe som vil kunne bidra stort til økt treningsoverføring. Inkludering av IL i samhandlingstrening vil gi bedre felles forståelse for samhandling mellom IL og IP3-personell, og gjøre IL bedre i stand til å lede i tråd med modell og forventninger hos mannskapene. Uten kjennskap til samhandlingsmodell og kompetansen man tilegner seg gjennom IP3-programmet vil det trolig være utfordrende å lede i tråd med modell og det man gjennom IP3-programmet anser som god praksis. Å inkludere IL i samhandlingstrening kan derfor sies å være et fornuftig og nødvendig steg for å øke treningsoverføring.

For vellykket inkludering og trening av IL vil det bli avgjørende at IP3-programmet oppleves som et trygt læringssted. Vi kan anta at IL som deltar på IP3-programmet kan møte et paradoks; på den ene siden er de erfarne politifolk, vant til å stå i lederrolle og håndtere mer ansvar enn sine IP3-kolleger, samtidig som de har mindre kjennskap til samhandlingsmodellen man jobber ut fra under treningsuken. Samtidig vil IL sin rolle være sentral under trening, og deres atferd og uttrykte holdninger vil bli veldig synlig for samtlige deltakere. Det må være eksplisitt enighet om at også IL deltar for å lære, at denne typen trening er nytt og ukjent for IL og at det er aksept for feil. Instruktørene må legge til rette for et trygt læringsmiljø der det å gjøre feil fremsnakkes som en læringsmulighet, heller enn et tap av ansikt. Oppstart av treningsuka blir avgjørende for å avklare slike forventninger, etablere målsetninger med treningen og bygge psykologisk trygghet. Dette er allerede etablert som standard fremgangsmåte ved IP3-programmet, og vil ikke bli mindre viktig i fremtiden.

Et mulig tiltak for å gi IL en smidig introduksjon til treningen kan være å utarbeide en «introduksjonspakke» til IL som skal delta på treningsuke, med hensikt å forberede IL på teori, samhandlingsmodell og IP3-programmets tilnærming til trening. En slik pakke kan sendes ut noen uker før IL skal møte på trening.

Innføring av ny teknologi

Et av fokusområdene for treningsperioden var samhandling i virtuelle team. Resultatene viste at deltakerne opplevde økt forståelse for samhandling i virtuelle team etter treningen, samt at de opplever at denne kunnskapen kan bidra til bedre oppdragsløsning. I det moderne samfunn har operative yrker mye kommunikasjon gjennom digitale kanaler, både med bruk av video, telefoni og internett, og en forståelse for hvordan man best kan utnytte denne teknologien til å kommunisere presist og effektivt blir derfor viktig.

Innføring av ny teknologi og utstyr i politiet vil kunne føre til endringer i samhandling blant operative mannskaper. For eksempel vil bruken av droner trolig bli mer vanlig i oppdragsløsning, og droneoperatører vil trolig få sentrale roller i teamarbeid. Fortløpende bildeoverføring ("live feed") fra dronekamera vil påvirke kommunikasjon og samhandling, både i form av mulighet for bedre situasjonsforståelse, men også ved å kreve oppmerksomhet fra operatører. Høyt teknologiske briller som gir en utvidet virkelighet ("augmented reality"; AR), kjent som AR-briller, er allerede i bruk i

trening og øving hos militære avdelinger og sikkerhetsstyrker, og brukes trolig også i skarp oppdragsløsning.

Bruk av AR i øving og trening gir en rekke muligheter, for eksempel til å legge inn virtuelle sivile markører som gjemmer seg eller flykter fra et terrorangrep. AR gir også muligheter for opptak og avspilling av trening og øving, som støtte for evaluering og læring etter gjennomføringer. For økt realisme i øving og trening finnes også drakter med mulighet for elektrisk stimulering som simulerer smerte.

I fremtiden vil bruk av AR-briller kunne by på en rekke muligheter for teknologisk støtte under oppdragsløsning, for eksempel kontinuerlig tilgang til "levende" kart med oversikt over egne ressurser, drone-feed og støtte for sikte ved bruk av våpen.

Den teknologiske utviklingen vil gi nye muligheter i politiet. Det vil bli prinsipielt viktig å ta stilling til om treningen ved IP3-programmet skal være ledende og førende for utnyttelsen av muligheter ved ny teknologi i politiet, eller om man skal holde treningen på det teknologiske nivået som er aktuelt for mannskaper ute i politidistriktene per tid. Innføring og utnyttelse av ny teknologi i treningen vil kreve ressurser og kompetanse i IP3-programmet, men vil kunne bidra til testing og innfasing av teknologi i politiet, som vil kunne gi fordeler for oppdragsløsning.

Det vil trolig oppstå muligheter for samarbeid med eksterne aktører innen teknologiutvikling og forskning. Å bruke IP3-programmet som en testarena for anvendelse av ny teknologi vil kunne være attraktivt for produsenter og potensielt nyttig for politiet. Det blir imidlertid viktig med en bevissthet rundt hvilke konsekvenser dette kan ha for utformingen og gjennomføringen av treningen. Tilføring av ny teknologi kan komme til å fange oppmerksomheten til både deltakere og instruktører, og det blir viktig at man opprettholder fokus på det IP3-programmet skal bidra med overfor deltakerne. Samarbeid rundt forskning og utvikling må balanseres for å unngå at IP3-programmet blir et laboratorium for teknologiutvikling og forskning, hvor deltakernes interesser kommer i andre rekke.

Fortløpende faglig oppdatering

En klar styrke ved IP3-programmet er forankringen i psykologisk teori, der man har utviklet et unikt teoridrevet treningsopplegg som står i kontrast til mer prosedyreorienterte tilnærminger til trening. I ethvert akademisk felt vil det være utvikling, og det skjer stadig faglig utvikling innen samhandling og samarbeid. For å fortsette å levere teoridrevet trening på høyt faglig nivå kreves det at fagmiljøet ved PNB holder seg oppdatert og videreutvikler innholdet i programmet i tråd med utviklingen på feltet. Dette kan gjøres gjennom undervisning for instruktører og oppdateringer på forskning og utvikling fra andre miljøer, men også gjennom forskning og kvalitetssikring internt, som forskningsprosjekter, samarbeid med studenter, skriving av masteroppgaver og doktorgradsprosjekter. Faglig oppdatering bør være en integrert og forventet aktivitet for instruktører ved IP3-programmet.

Begrensninger og fremtidig forskning

Evalueringen har flere svakheter som kan påvirke konklusjonene som gjøres. De inkluderte dataene er basert på selvrapporterte svar som har noen distinkte metodiske svakheter. Det er for eksempel ikke nødvendigvis samsvar mellom hva mennesker sier at de gjør og det de faktisk gjør.

For bedre kunnskap om læring, atferdsendring, treningsoverføring og nytteverdi i oppdragsløsning bør det gjennomføres studier som baserer seg på observasjon og måling av faktisk atferd. For å undersøke treningsoverføring kan det for eksempel gjennomføres intervju- og observasjonsstudier som følger IP3-mannskaper i arbeid og som dokumenterer hvordan innhold i IP3-programmet praktiseres i hverdagen.

For å kartlegge treningsoverføring over tid bør fremtidig evaluering av IP3-programmet inkludere spørsmål knyttet til kjente faktorer for treningsoverføring (27). På den måten kan man få tydeligere fram hva deltakerne opplever som hindre for overføring og hvorvidt disse endrer seg over tid og i tråd med tiltak for å bedre overføringsklima i politidistriktene.

Konklusjon

De foreliggende resultatene tyder på at IP3-programmet leverer i henhold til intensjonen og målsetningen. Resultatene samsvarer med funn i tidligere skriftlige arbeider, noe som styrker troverdigheten i det overordnede inntrykket. Sett under ett finner man positive resultater på nivåene 1 til 4 på Kirkpatrick's modell. IP3-programmet gir mannskapene et viktig supplement til eksisterende trening, som ifølge deltakerne bidrar til bedret oppdragsløsning tilbake i eget politidistrikt. Overføring av trening ser imidlertid ut til å være en utfordring for en del deltakere, noe som er en kjent problemstilling ved kursing og trening av ansatte, og som kunne forventes.

IP3-programmet bidrar til å dekke et kjent og etterspurt behov i politiet ved å tilby målrettet trening i samhandling og koordinering for innsatspersonell. Dersom kunnskapen og ferdighetene fra programmet overføres til praksis i politidistriktene, kan dette få betydelige positive ringvirkninger på nasjonalt nivå. Lykkes man med slik treningsoverføring, kan IP3-programmet vurderes som effektivt på nivå 5 i Kirkpatrick's evalueringsmodell, noe som indikerer at treningen ikke bare har organisatorisk verdi, men også gir samfunnsmessig gevinst.

Referanser

1. Henriksen SV, Brenden T, Hoel L, Kruke BI, Myhrer TG. Evaluering av PSTs og politiets håndtering i tilknytning til Kongsberg-hendelsen 13. oktober 2021. Oslo; 2022 Jun.
2. Jansen PT, Eriksen CC, Hoven S, Løberg A, Ravndal JA, Rolfheim-Bye L, et al. Rapport fra 25. juni-utvalget Evaluering av PST og politiet. Oslo; 2023 Jun.
3. Gjorv AB, Auglend RL, Bokhari L, Enger ES, Gerkman S, Hagen T, et al. NOU 2012: 14 - Rapport fra 22. juli-kommisjonen [Internet]. Oslo: regjeringen.no; 2012 Aug [cited 2025 Jul 4]. Available from: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2012-14/id697260/>
4. Dalgaard-Nielsen A, Eriksen JR, Hansen ML, Ilum J, Ishaq B, Ravndal JA, et al. Evaluering av politiets og PSTs håndtering av terrorhendelsen i Bærum 10. august 2019. Oslo; 2020 Jun.
5. Vangen TE, Haugen PØ. Brev fra POD til PHS: Mandat-samvirketrening. Oslo; 2020.
6. Salas E, Sims DE, Burke CS. Is there A “big five” in teamwork? Small Group Research. 2005.
7. Reyes DL, Salas E. What makes a team of experts an expert team? Psychology of high performance: Developing human potential into domain-specific talent. 2018 Dec 6;141–59.
8. Burke CS, Salas E, Wilson-Donnelly K, Priest H. How to turn a team of experts into an expert medical team: Guidance from the aviation and military communities. Quality and Safety in Health Care. 2004.
9. Lind E, Johnsen BH. Erfaringslæring ved Politiets Beredskapssenter: IP3-operatørers evaluering av en ukes trening ved senteret. Bergen; 2022 Dec.
10. Dahl O, Damen ML, Bjørkelo B, Meling CP, Jensen MR. The Role of Verbal Peer Feedback in the Police: A Scoping Review. Vocations and Learning [Internet]. 2023 Jul 1 [cited 2025 Jun 12];16(2):227–50. Available from: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12186-023-09316-z>
11. Edmondson AC. The Fearless Organization - Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken, New Jersey, U.S.: John Wiley & Sons Inc; 2018. 256 p.
12. Edmondson AC, Bransby DP. Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior [Internet]. 2023 Jan 23;10(1):55–78. Available from: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
13. Clark T. The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation. 1st ed. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers; 2020. 1–161 p.
14. Fyhn B, Schei V, Sverdrup TE. Taking the emergent in team emergent states seriously: A review and preview. Human Resource Management Review. 2022 Aug 5;100928.

15. Zanini MTF, Hilal S, Johnson A, Carvalho J. The impact of operational police stress on affective commitment: the mediating role of psychological safety. *Policing*. 2024 Nov 6;47(6):1205–24.
16. Bell BS, Kozlowski SWJ. A Typology of Virtual Teams. *Group Organ Manag* [Internet]. 2002 Mar [cited 2025 Aug 2];27(1):14–49. Available from: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1059601102027001003>
17. Berry GR. Enhancing Effectiveness on virtual teams: Understanding why traditional team skills are insufficient. *Journal of Business Communication*. 2011 Apr;48(2):186–206.
18. Johnsen BH, Villanger R, Skjærvik M. Håndtering av pågående livstruende vold (PLIVO). In: Eid J, Espevik R, Brattebø G, editors. *Operativ Teamledelse: Forberedt på kriser og krig*. 1st ed. Bergen: Fagbokforlaget; 2025. p. 123–38.
19. Kirkpatrick JD, Kirkpatrick WK. Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation. Association for Talent Development; 2016. 1–256 p.
20. Hetland S, Holen TB. Felles mentale modeller (Big Five) og operativt politiarbeid - Kan teorien læres gjennom teoridrevne simuleringer? [Internet] [Masters Thesis]. 67 s. [Bodø]: Nord Universitet; 2023 [cited 2025 Aug 4]. Available from: <https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/handle/11250/3100983>
21. Paulsen Ø, Siljehaug RIS. Generaliseringseffekter av teoridreven trening ved Politiets Nasjonale Beredskapssenter. Har IP3 programmet ført til generaliseringseffekter i Øst politidistrikt? [Masters Thesis]. [Bodø]: Nord Universitet; 2024.
22. Prøven A, Nytrø M, Carlsen S. UEH-Forandringsagentene i norsk politi? [Masters Thesis]. [Bodø]: Nord Universitet; 2024.
23. Høiseth-Gilje K, Johnsen PFF, Kristiansen TM, Mathisen JR, Michaelsen AF, Vigstad T, et al. *Evalueringsrapport - Effekten av politiets nasjonale beredskapssenter*. 2024.
24. Grossman R, Salas E. The transfer of training: what really matters. *Int J Train Dev* [Internet]. 2011 Jun 1 [cited 2025 Jun 20];15(2):103–20. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1468-2419.2011.00373.x>
25. Saks AM, Belcourt M. An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Hum Resour Manage* [Internet]. 2006 Dec 1 [cited 2025 Jun 20];45(4):629–48. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/hrm.20135>
26. Blume BD, Ford JK, Baldwin TT, Huang JL. Transfer of Training: A Meta-Analytic Review. *J Manage* [Internet]. 2010 [cited 2025 Aug 4];36(4):1065–105. Available from: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206309352880?casa_token=eqzjduN-EyYAAAAA%3ADcCzeWwS-3izPDgRV68Jw2oXcUKMRNUJcUGEEFmBTYwUsCIPcy1SV3tEWHI4H4WV0L9444ivqqDtpg
27. Costa D. Development of a Transfer of Training Measure for Law Enforcement [Doctoral dissertation]. [Miami, FL]: Florida International University; 2019.

28. Kerins J, Smith SE, Stirling SA, Wakeling J, Tallentire VR. Transfer of training from an internal medicine boot camp to the workplace: enhancing and hindering factors. BMC Med Educ [Internet]. 2021 Dec 1 [cited 2025 Jun 20];21(1):1–12. Available from: <https://link.springer.com/articles/10.1186/s12909-021-02911-5>
29. Northup J. Law Enforcement Officers' Perceptions of their Skill Development and Transfer of Learning Post-Training [Internet] [Doctoral dissertation]. Open Access Dissertations. [Kingston, RI]: University of Rhode Island; 2019 [cited 2025 Jun 20]. Available from: https://digitalcommons.uri.edu/oa_diss/836
30. Johnsen BH, Espevik R, Villanger R. Implementering av teamevaluering i operativ avdeling: En case studie av «Bottom-Up» organisasjonsutvikling. Necesse. 2019;4(1):161–78.

Vedlegg 1: Spørreskjema etter treningsuken

Nå kommer noen spørsmål relatert til hvordan du har opplevd IP-3 treningen her på PNB:

5. I hvilken grad opplevde du treningen som relevant?
6. I hvilken grad opplevde du at instruktørene skapte trygge rammer for læring?
7. Hvilke elementer av treningsuken tenker du har skapt mest verdi for deg?
8. I hvilken grad har du fått økt forståelse for suksesskriterier fra før til etter treningen ved PNB?
9. Under treningsuken ved PNB: I hvilken grad har du fått økt forståelse for evalueringsmetoden vi har brukt i løpet av uken?

Nå kommer noen spørsmål om hvordan du opplevde scenariotreningen denne uken:

10. I hvilken grad opplevde du tilbakemeldingsmetodikken som ble benyttet under treningen som effektiv med tanke på læring?
11. I hvilken grad opplevde du økt forståelse for teamarbeid under treningen?
12. I hvilken grad opplevde du relevant kompetanseoverføring fra NB i løpet av treningsuka?
13. Under praktisk trening, i hvilken grad bidro din forståelse av Big5-modellen til bedret teamarbeid?
14. I hvilken grad fikk du økt fokus på felles forståelse i teamet fra før til etter treningen ved PNB?
15. I hvilken grad fikk du bedre forståelse for tillit i teamet ditt fra før til etter treningen ved PNB?
16. I hvilken grad fikk du økt forståelse om sirkelkommunikasjon (CLC) fra før til etter trening ved PNB?
17. I hvilken grad har du fått økt forståelse om felles mentale modeller fra før til etter treningen ved PNB?
18. I hvilken grad har du fått økt forståelse for informasjonsdeling i teamet fra før til etter treningen ved PNB?

Nå kommer noen spørsmål knyttet til anvendelse av treningen i eget politidistrikt

19. I hvilken grad mener du Big5 som teammodell er passende for politiet?
20. I hvilken grad mener du at teammodellen Big5 som du har trent på denne uken, kan læres/trenes i eget distrikt?
21. I hvilken grad mener du Big5 som samhandlingsmodell kan styrke oppdragsløsningen i eget distrikt?
22. I hvilken grad mener du at treningen ved PNB har økt IP3-personellet's evne til å løse oppdrag?

23. I hvilken grad har du motivasjon til å ta med deg læringen herfra tilbake til eget distrikt?

Nå kommer noen spørsmål om delfokus denne runden, virtuelle team:

24. I hvilken grad har du fått økt forståelse for virtuelle team fra før til etter treningen ved PNB?

25. I hvilken grad mener du økt forståelse for virtuelle team kan bedre oppdragsløsningen?

Operatørenes opplevde behovet for opplæring av kollegaer

26. I hvilken grad opplever du støtte fra din leder/ledelse til å ta med deg læringen tilbake til din arbeidshverdag?

27. I hvilken grad opplever du støtte fra kollegaer til å dele og praktisere det du har lært på PNB?

28. Se for deg at Operasjonssentralen i eget distrikt hadde mottatt samme type trening som du akkurat har vært gjennom. I hvilken grad mener du det kan forbedre oppdragsløsningen?

29. Se for deg at Innsatslederne i eget distrikt hadde mottatt samme trening som du akkurat har vært gjennom. I hvilken grad mener du det kan gi forbedret oppdragsløsning?

30. Se for deg at IP4 i eget distrikt hadde mottatt samme trening som du akkurat har vært gjennom. I hvilken grad mener du det kan forbedre oppdragsløsningen?

