

Implementering av teamevaluering i operativ avdeling: En case studie av «Bottom-Up» organisasjonsutvikling

Bjørn Helge Johnsen ¹

Roar Espevik ²

Rune Villanger ³

Sammendrag

Operative avdelinger er avhengig av gode teamferdigheter. Slike ferdigheter omfatter mer en taktikk og prosedyrer og gode avdelinger har også et fokus på samhandling (også kalt non-technical skills) da dette bidrar til bedret oppdragsløsning. Til tross for den uttalte betydningen av samhandling i team har få avdelinger et redskap for å vurdere og utvikle slik atferd. Denne artikkelen har derfor til hensikt å beskrive implementering av en tilnærming til evaluering og utvikling av teamatferd i politiets spesialstyrke (Beredskapstroppen), basert på teorien om felles mentale modeller. Prosessen med implementering, fra seleksjon av operatører til tilnærmingen ble integrert i daglig virksomhet, representert ved trening og øving, er redegjort for. Basert på erfaringen med implementering av evalueringsmetoden er det utledet en «Bottom-up» modell som forklaring på hvorfor en slik tilnærming til organisasjonsutviklingsprosesser (OU-prosesser) kan virke i operative avdelinger. Kunnskap om virksomme måter å evaluere og utvikle teamatferd samt hvordan OU-prosessene kan virke i avdelinger med svært dedikert personell, er viktig innen alle operative virksomheter.

Adresser all korrespondanse til: Bjørn Helge Johnsen, Institutt for Samfunnspsykologi, Universitetet i Bergen, Christies gt 12, 5015, Bergen. E-post: bjorn.johnsen@uib.no

¹ Institutt for Samfunnspsykologi, Universitetet i Bergen

² Sjøkrigsskolen og Senter for Krisepsykologi, Universitetet i Bergen

³ Beredskapstroppen, Oslo Politidistrikt

Innledning

Da all operativ virksomhet foregår i team vil kunnskap om og implementering av virksomme teamprosesser øke sannsynligheten for vellykkede resultater i operasjoner. Psykologisk kunnskap om slike prosesser vil dermed kunne sees på som en styrkemultiplikator og øke operative leveranser (Johnsen & Eid, 2019). Svært mye av evaluering av operativ virksomhet tar for seg prosedyrer, taktikk og samhandling mellom avdelinger. Mer sjelden vektlegges evaluering av teamprosesser mellom operatører. Det er rimelig å anta at dette skyldes manglende kunnskap om teamprosesser og hvilke teoretiske modeller som er relevante i et operativt miljø. Evaluering av teamprosesser blir dermed noe som oppleves som vanskelig og der evaluering blir foretatt blir dette uttrykt svært generelt og vurderinger gjenspeiler ofte individuelle forskjeller i stedet for spesifikke atferdsindikatorer på godt eller dårlig samarbeid. Dette igjen resulterer i at evaluering av teamprosesser blir nedprioritert og til dels unngått.

Teamprosesser er knyttet til prestasjoner. For eksempel er det rapportert at 70 til 80 prosent av medisinske uhell skyldes menneskelig feil (Westli et al., 2010) noe som har resultert i spesifikk opplæring innen teamprosesser og teamlederskap i det britiske helsevesen (General Medical Council, 2016; National Health Service, 2016). Videre har studier fra forskergruppen i Operativ Psykologi ved Universitetet i Bergen, dokumentert effekt av team prosesser i ekspertteam innen akuttmedisinsk behandling (Westlie et al., 2010), ledelse av akuttmedisinske team (Johnsen et al., 2017), Sjømilitære operative ferdigheter (Espevik, Johnsen, Eid & Thayer, 2006, Espevik, Johnsen & Eid 2011a; 2011b) og polititaktiske ferdigheter (Saus et al., submitted).

Evaluering og utvikling av teamferdigheter må bygge på teori som har empirisk støtte innen operativ virksomhet. Sentralt vil være en operasjonalisering av teoretiske begreper til observerbar atferd. Tydelige atferdsindikatorer medfører en felles forståelse av begrepene og vil dermed øke en opplevelse av relevans hos operatører samt øke reliabilitet og validitet i vurderingene som blir foretatt. Områder der slik evaluering vil ha betydning er innen seleksjon, evaluering av trening og øvelser, samt vurdering av utførte operasjoner. Svært mange operative avdelinger gjennomfører en eller annen form for seleksjon av potensielle medlemmer. Egenskaper en ofte selekterer på er individuelle egenskaper som innsatsvilje, stamina, stressmestring og teamferdigheter. Under trening/øving/operasjoner blir ofte evaluering av teamferdigheter nedprioritert til fordel for taktikk, prosedyrer og utstyr. Noen unntak fra dette finnes, men dette er ofte innen skoleavdelinger der personlig utvikling som leder står i fokus.

Det er derfor et dilemma at all operativ virksomhet erkjenner betydningen av teamprosesser, samtidig som evalueringer og utvikling av slike blir nedprioritert. Vår antagelse er at dette skyldes en mangel på en metodikk for å vurdere samt sette mål for utvikling av slike prosesser. Dette arbeider ønsker å presentere en operativt relevant tilnærming til slik vurdering og utvikling.

Det har blitt hevdet at medlemmene av organisasjoner må være i sentrum når en implementerer nye prosesser i en organisasjon (Porrás & Robertson, 1992; Tetenbaum, 1998), noe som har resultert i fokus på avklaringer av betingelser der medlemmene støtter og involverer seg i organisasjonsendring. Dette har resultert i

en rekke studier av ansattes holdning til slike endringer. Færre studier har fokusert på motivasjon for endring, der en forsøker å forklare hva som driver fram vellykkede endringsprosjekter. Dette arbeidet bidrar til å lukke gapet med å introdusere en modell for motivasjon til endring, basert på erfaring med implementering av en slik endringsprosjekt i en operative avdelinger.

Implementering av nye tilnærminger som skal inkluderes i samtlige deler av en avdeling kan sammenlignes med organisasjonsutviklingsprosesser. Organisasjonsutvikling (OU) er ofte en planlagt intervensjon som er styrt og koordinert fra ledelsen i organisasjonen, noe som kan beskrives som en «Top-Down» tilnærming til endring. Praktisk erfaring viser imidlertid at behovet for endring i operative avdelinger ofte kommer fra operatør nivå, altså behovsdrivet endring som en konsekvens av en erfart mangel. Litteraturen er det en generell mangel på beskrivelser av OU-prosesser der endring er initiert og drevet «nedenfra» i organisasjoner og spesielt er det en mangel på litteratur om OU-prosesser i operative avdelinger. En kan anta at operative organisasjoner skiller seg fra andre organisasjoner ved at den inneholder svært dedikert personell. Et argument for dette er at personellet i disse organisasjonene utsettes for betydelig belastning over tid og mestring av en slik hverdag krever nettopp slik dedikasjon. Dedikasjon til organisasjonen vil også medføre et sterkt ønske om bedring av organisasjonens produksjon. Det er derfor et behov for en beskrivelse av slike OU-prosesser i operative avdelinger. Beskrivelser av OU-prosesser i operative avdelinger gir innspill på hvordan en kan gjennomføre slike prosesser. Imidlertid har en ren deskriptiv gjennomgang begrenset forklaringsverdi på hvorfor, eller hvilke mekanismer som driver fram endringer i en avdeling. Kunnskap om slike mekanismer vil bidra til en generell forståelse og dermed styrke effekten av OU-prosesser på tvers av ulike operative avdelinger.

Hensikten med denne artikkelen er derfor todelt. For det første ønsker en å beskrive en tilnærming til evaluering og utvikling av teamprosesser som er implementert i politiets spesialstyrke (Beredskapstroppen). Tilnærmingen benyttes for tiden av hele avdelingen fra stab til patrulje. Det andre formålet med artikkelen er å forklare hvorfor intervensjonen kan ansees som virksom. Dette gjøres gjennom å presentere en ny modell for en «Bottom-Up» drevet intervensjon i en operativ avdeling. Modellen er basert på forfatterens tolkning av den beskrevne OU-prosessen som ledet fram til implementeringen av evalueringsmetoden i hele organisasjonen. «Bottom-up» tilnærmingen er ikke tidligere beskrevet og den drøftes i forhold til mer tradisjonelle tilnærminger som kan beskrives som «Top-Down».

Metode

Utvalg

OU-prosessen ble gjennomført for instruktører og kurselever ved Politiets Grunnkurs i Anti-terror, som er Beredskapstroppens seleksjonskurs. Deltagerne var søkere i perioden 2014 til 2019. I tillegg omfattet OU-prosessen alle Beredskapstroppens divisjoner samt stab. Studien omfatter dermed alt operativt personell i Beredskapstroppen.

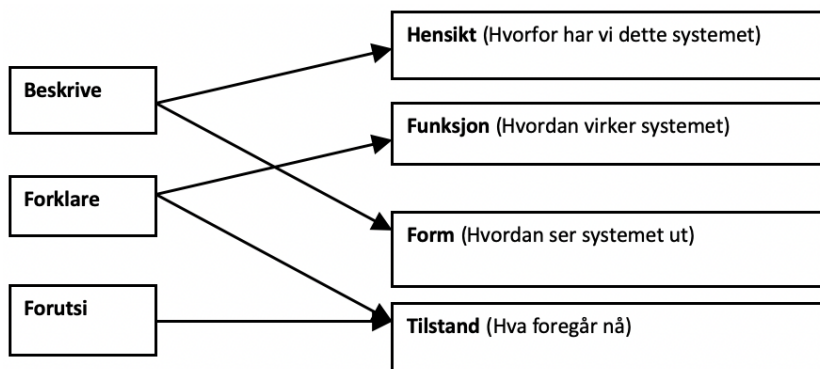
Prosedyre

Et pilotprosjekt ble gjennomført for instruktører og kurselever ved seleksjonskurset i 2014. Pilotprosjektet ble i 2015 utvidet til en OU-prosess ved å inkludere tiltak for alt operativt personell i avdelingen samt de påfølgende seleksjonskurs.

Data ble samlet inn gjennom intervju med instruktører, operatører, ledelsen for seleksjon og ledelsen for trening og utdanning. Videre ble direkte observasjon av OU-prosessen og konsekvensene av dette foretatt av to av forfatterne. En viktig kilde til data var gjennomgang av kursevalueringsrapporter, kurselevens refleksjonsnotat og skriftlig eksamen samt avdelingens evalueringsnotat basert på spesifikke øvelser. Avdelingens erfaringsnotater omfatter erfaringer på enkeltmann og teamnivå.

Teoretisk grunnlag for teamevaluering og utvikling -felles mentale modeller

Team må være modne i sitt samspill for kunne kommunisere og koordinere, uanstrengt i møte med kompleksitet. To aspekter er helt avgjørende: evnen til å oppdage når en ny situasjon har oppstått og evnen til å koordinere raskt for å kunne handle innenfor den tid som er til rådighet. Innenfor kognitiv psykologi er mentale modeller sentrale for å forklare hvordan mennesker oppfatter, tolker og handler (Gentner & Stevens 1983). Rouse og Morris (1986) definerer en mental modell som en mekanisme som mennesker bruker for å lage beskrivelser av et systems (f.eks. et operasjonsrom) formål og form, forklaringer av systemenes funksjoner og observerte tilstand, samt å forutsi fremtidige system tilstander (se figur 1).

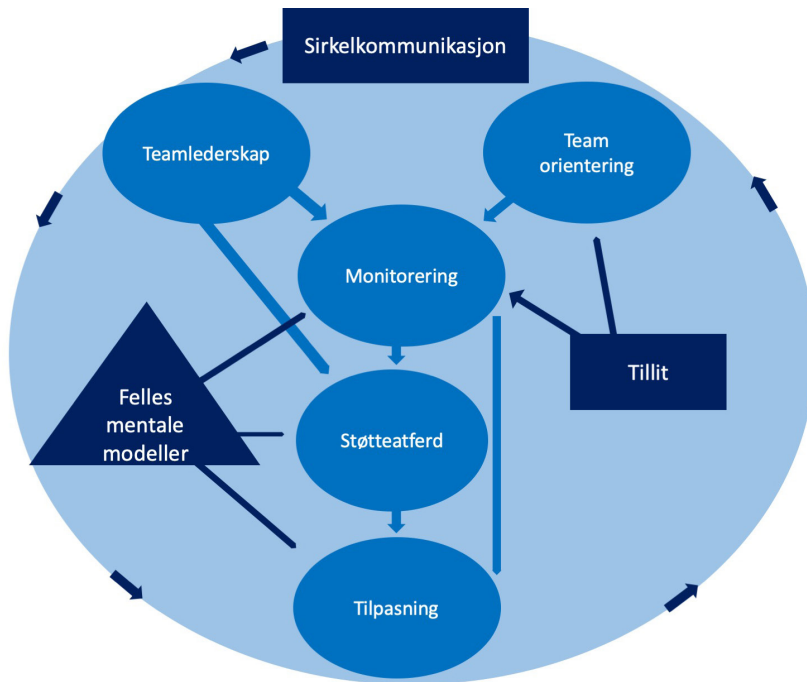


Figur 1: Figuren viser hensikten med mentale modeller (Rouse & Morris, 1986).

De mentale modellene er med dette styrende for hvordan mennesker oppfatter, konkluderer, predikerer, forstår, velger alternative handlinger, samt kontrollere systemets samlede ytelse (Johnson-Laird, 1983). Derfor vil det å få en situasjonsforståelse med rask tilpasning og koordinering, være avhengig av om teammedlemmene makter å skape gode mentale modeller av systemet og miljøet. Gode team vil være i stand til å bringe ut og utnytte "forskjellighetene" i medlemmenes perspektiver (persepsjon og kognitive evner). Gode mentale modeller vil også øke

sannsynligheten for å forstå og oppdage avvik. Med andre ord, har viktige endringer funnet sted (nivå 1: situasjonsbevissthet, Endsley & Garland, 2000).

I teamsammenheng har flere påpekt at teamets felles mentale modeller som en forklaring på observasjonen at noen team presterer bedre enn andre. Converse, Canon-Bowers og Salas (1993) hevder at gode team jobber kontinuerlig med å utvikle felles mentale modeller som gjør dem i stand til å forutsi og forstå hva andre i teamet kommer til å gjøre og trenger (for eksempel viktig informasjon). En rekke studier har vist at felles mentale modeller innenfor teknologi/utstyr, oppgavene, samhandling og teammedlemmene bidrar til økt team effektivitet (Volpe, Cannon-Bowers, Salas, og Spector, 1996; Urban, Bowers, Monday, & Morgan, 1995; Stout, Cannon-Bowers, Salas, og Milanovich, 1999; Mathieu et al, 2000; 2005; Espevik et al., 2006; 2011a; 2011b).



Figur 2: Figuren viser de koordinerende mekanismers (Felles mentale modeller, sirkelkommunikasjon og gjensidig tillit) forhold til de fem teamarbeid prosessene; teamlederskap, teamorientering, monitorering, støtte, tilpasning (Salas et.al. 2005).

Hvilke teamprosesser fremmer og trenger felles mentale modeller

Det er viktig å identifisere hvilke teamarbeidprosesser som er knyttet til å skape og vedlikeholde felles modeller. Salas et.al. (2005) gjennomgikk 138 ulike teamarbeid modeller og basert på likheter og hva som empirisk kunne knyttes til effektivitet konkluderte de med teamledelse, gjensidig monitorering, støtteatferd, tilpasning, og teamorientering, og kalte dem «de fem store i teamarbeid» (se Figur 2). Hver av prosessene hadde sine atferdsindikatorer der en i observerbar atferd definerer

hvilken prosess som er i virksomhet. Salas et. al. (2005) hevder at for å sikre at disse fem teamarbeid prosessene er oppdatert og riktig informasjon blir fordelt i hele teamet må teammedlemmene ha *en klar og felles forståelse* av den enkeltes rolle i helheten, de ressursene som er tilgjengelige, sannsynlige scenarier og hver enkelt sin kompetanse mm. eller mer spesifikt felles mentale modeller av viktige årsaks-sammenhenger. For å hindre friksjon (for eksempel intern konkurranse) mellom teammedlemmer er forståelse av roller ikke tilstrekkelig, da er det nødvendig å også akseptere egen rolle. Dette kan gjøres gjennom tydelig teamledelse.

I tillegg til felles mentale modeller fremhever Salas et.al. (2005) betydningen av sirkelkommunikasjon og tillit for effektiv koordinering.

Vi kan si at tillit og sirkelkommunikasjon holder teamets arbeid sammen. Felles mentale modeller blir derfor både veien mot og det bevegelige målet da det sikrer hurtig og riktig oppfattelse, reaksjon og koordinering i situasjonen.

Team lederskap

Dersom ingen i teamet skaper retning eller struktur for samhandling er det stor fare for at manglende effektivitet blir resultatet. Teamlederen har det formelle ansvaret, men ideelt bør de fleste i teamet delta i aktiviteter som å sette mål, velge effektive metoder for problemløsning, bestemme hva som er effektiv kommunikasjon osv. Stadig mer avansert teknologi og økt spesialisering gjør det utfordrende for en teamleder å være ekspert på alle områder.

Teamleder (som alle teammedlemmer) er sentral i etablering, vedlikehold, og nøyaktigheten av teamets felles mentale modeller. Videre må teamledelse ivaretas ved at det etableres klare forventninger om teammedlemmenes atferd og ytelse. Teamlederen (og forhåpentligvis andre teammedlemmer) må stille forventninger til akseptable samhandlingsmønstre (f.eks. alle skal fremme informasjons-utveksling) og kanskje viktigst skape forventninger og normer for et teamklima som oppmuntrer til gjensidig monitorering, støtteatferd og tilpasnings atferd. (Festinger, Schachter, & Back, 1950). Det kan konkluderes med at teamets effektivitet, ikke bare handler om å synkronisere teammedlemmenes aktiviteter, men i stor grad om å få teammedlemmenes til å forstå deres gjensidige avhengighet og fordelene ved å jobbe sammen (Hinsz, Tindale, og Vollrath, 1997; Zaccaro, Rittman & Marks, 2001).

Team orientering

Teamorientering er ikke bare en preferanse for å jobbe med andre, men også en tendens til å forbedre individuelle prestasjoner gjennom samordning, evaluering og utnyttelse av innspill fra andre medlemmer mens en utfører egne oppgaver (Driskell & Salas, 1992). Teamorientering er en generell preferanse for å ville nå teamets/organisasjonens heller enn egne individuelle mål. Teamorientering er en viktig dimensjon ikke bare fordi det forbedrer individuell innsats og prestasjoner innen et team (Shamir, 1990; Wagner, 1995) og individuell tilfredshet (Campion, Medsker & Higgs, 1993 1976), men også fordi det er direkte knyttet til gode prestasjoner (Driskell & Salas, 1992). Teamorientering styrker samarbeid og koordinering mellom teammedlemmene (Eby & Dobbins, 1997), og ytelse gjennom økt oppgaveengasjement, informasjonsdeling og samspill. For eksempel fant Driskell og Salas (1992) at personer med god teamorientering oftere vurderte

innspill fra andre teammedlemmer når de bestemte seg for hva de skulle gjøre. Teamorienteringen vil derfor kunne påvirke felles mentale modeller ved å styrke samhandling, klargjøre forventninger, fordeling av arbeid, kommunikasjon, og ansvar.

Gjensidig monitorering

Gode team er bevisst at de fungerer bedre når alle følger med andre teammedlemmers arbeid og forsøker å finne feil før eller kort tid etter de har oppstått (McIntyre og Salas, 1995). Dette blir en evne og vilje til å følge med på andre teammedlemmers jobb mens du utfører dine egne, med en intensjon om å sikre at alt går som forventet. Denne prosessen styrker sin betydning ved øket arbeidsbelastning (tidsnød, arbeidsmengde, trussel). Teammedlemmer med mindre arbeidsbelastning som har en viss distanse til andres detaljerte arbeid har lettere for å se feil eller uoverensstemmelser (Espevik et al, 2011). Å være fokusert på detaljer i egne oppgaver kan redusere evnen til å være bevisst mangler ved egen ytelse (Doten, Cockrell, og Sadacca, 1966). Her vil tilbakemeldinger fra andre kunne føre til at de mer pressede teammedlemmene blir mer bevisst egen prestasjon. Gjensidig monitorering aktiverer teammedlemmene til å identifisere feil, og denne kunnskapen, distribuert til riktig teammedlem gjør teamet til mer enn summen av individuelle prestasjoner og skape en synergi av teamarbeid og til slutt økt effektivitet.

En felles mental modell er viktig for effektiviteten av gjensidig monitorering fordi det gir andre teammedlemmene en forståelse av hva de ulike teammedlemmene skal gjøre. Hvis teamet ikke deler den samme mentale modell for hvordan teamet skal håndtere ulike situasjoner, blir tilstandskontrollen lite effektiv, og tilbakemeldinger kan oppleves som irrelevant eller gale og reduserer teamets evne til å både se og vurdere hva som skjer. Teamet kan da ende opp med å gjøre ingenting eller direkte feil.

Et åpent og tillitsfullt klima er også avgjørende for en effektiv tilstandskontroll (gjensidig monitorering). Derfor må teamet ha en akseptert norm på denne type atferd (McIntyre & Salas, 1995). Uten en slik aksept kan gjensidig monitorering oppfattes som negativt og gi uønskede effekter.

Støttende atferd

Dersom et teammedlem gjennom gjensidig monitorering oppdager at et annet teammedlem har for mye å gjøre, kan de som har mindre å gjøre uoppfordret tilby å ta på seg nye arbeidsoppgaver for å avlaste det overbelastede teammedlemmet. Marks, Sabella, Burke & Zaccaro, (2002) beskriver tre måter å gi støtteatferd på; gi tilbakemelding og rettleiding, bistå i å utføre en oppgave og fullføre en oppgave for den som er overbelastet. Støtte atferd påvirker ytelsen direkte ved å sikre at alle aspekter av teamets oppgaver blir fullført og viser teamets evne til å redusere mulighetene for overbelastning. Det siste er viktig da dette hindrer at ett teammedlem bremser opp teamets produksjon grunnet overbelastning, noe som kan fungere som en ekstra og meget destruktiv stressor for hele teamet. Selv om hvert enkelt teammedlem har ansvar for egne konkrete oppgaver, er det evnen til teamet til selv å se overbelastning og fordele den til andre som øker den totale ytelsen og viser hvor god teamet er til å håndtere skiftende omgivelser. Derfor er ikke viktigheten av støtteatferd kun bedre ytelse, men en større tilpasningsdyktighet i forhold til skiftende og nye uventede situasjoner.

Støtteatferd må forstås som en reaksjon på et reelt behov for hjelp. Hvis ikke kan det fort oppleves av mottaker som en negativ innblanding. Effektiv støtteatferd atferd krever derfor at det finnes tilstrekkelige felles mentale modeller og gjensidig monitorering fordi det danner grunnlaget for beslutninger om når det er nødvendig og hva som eventuelt skal gis av hjelp.

Tilpasningsdyktighet

Et team som skal fungere effektivt må kunne klare å holde det overordnede bilde av den situasjon de står overfor, noe som er utfordrende i hurtig skiftende omgivelser. Tilpasningsdyktighet innebærer å være i stand til å identifisere signaler på at endringer har skjedd, tildele endringen mening og utvikle en ny plan for å håndtere endringene (Priest, Burke, Munim, og Salas (2002)). Som det ble diskutert i forhold til støtte atferd og gjensidig monitorering må teammedlemmene fokusere på hverandre for å oppdage feil og beslutte hva de skal gjøre (Espevik et.al., 2011b).

Behov for tilpasning er drevet av økt kompleksitet i oppdrag og understreker at teammedlemmene må drevet av hva teamet skal oppnå og ikke bare den enkeltes ansvar og oppgaver, Med andre ord, må endringer i omgivelsene/situasjonen eller alternative handlinger vurderes fortløpende for å avgjøre om de nåværende koordineringsprosessene fortsatt er effektive for å nå teamets mål.

Derfor er styrken av denne samarbeidsprosessen ikke bare evnen til å oppdage endringene, men også mulighetene for å bekjempe oppståtte avvik. Tilpasningsdyktighet har direkte konsekvenser for teamets effektivitet og krever at det foreligger tilstrekkelige felles mentale modeller og deltakelse i gjensidig monitorering og støtteatferd. Samlet vil dette kunne øke teamets handlekraft, fordi det vil øke teamets evne til å se, vurdere og handle hurtigere og riktigere.

Case: Innføring av en team-evaluering og utviklingsmetode i Politiets Beredskapstropp basert på felles mentale modeller.

Opplevd behov på avgrenset arena

Innføringen av team-evalueringprogrammet startet på Beredskapstroppens seleksjonskurs. Seleksjon av tjenestemenn og kvinner foregår innen rammen av «Assessment center»-tilnærming og innebærer en periode der fokus for utvelgelse er basert på individuelle egenskaper som blir etterfulgt av en periode der grunnlaget for seleksjon er teamferdigheter (se Johnsen, 2017 for en beskrivelse av seleksjonsprosedyren). Operatører ved Beredskapstroppen fungerer som instruktører ved seleksjonskurset og er karakterisert av høy grad av dedikasjon til tjenesten samt stor autonomi i utvikling av elementer i kurset (f.eks. ulike situasjonstester). Dette sammen med en felles oppfattelse om seleksjonskurset som ekstremt viktig, både i forhold til utvelgelse av de rette operatører og som identitetsskapende aktivitet, gjorde at instruktører stadig ønsket å forbedre sine prestasjoner i forhold til utvikling av kurset. Seleksjonskurset er svært ressurskrevende og dermed et tydelig signal på ledelsen sin prioritering av seleksjon. Prioriteringen av både menneskelige og økonomiske ressurser til formålet blir foretatt til tross for en betydelig belastning på avdelingen.

Erfaringer fra seleksjonsperioden avdekket et behov for kunnskap, felles språk og avklaring av hvordan en kan observere god samhandling i team. Behovet ble

fanget opp av ledelsen for seleksjonen og en bestilling på leksjoner for instruktører om temaet ble formidlet. Leksjonen ble utført av psykolog med langvarig kontakt med avdelingen, spesielt innenfor seleksjon av operatører til Beredskapstroppen. Omfanget av leksjonen var en time og omfattet en kort gjennomgang av teorien rundt felles mentale modeller samt en vektlegging av «de fem store» teamprosessene (basert på Salas et al., 2005), samt atferds indikatorer på disse prosessene. Salas og medarbeidere (2005) beskriver kun prosesser som fremmer teamatferd noe som medførte at presentasjonen ble utvidet til også å omfatte destruktiv atferd i team og en operasjonalisering av slik atferd. For å øke relevansen ble instruktørene utfordret til en diskusjon om hvordan de ulike teamprosessene vil komme til uttrykk i kursets ulike elementer. Intervensjonen ble akseptert av instruktørene, noe som manifestertes seg ved at de benyttet begrepsapparatet og atferdsindikatorerne på evalueringene av kurselevens teamatferd videre i kurset.

Teorien om felles mentale modeller og teamprosessene som følger av denne ble *oppfattet som relevant* i denne situasjonen og kurselevne benyttet tilnærmingen til å vurdere eget samarbeid på ulike læringsarenaer videre i kurset (fagperioden). Egenvurderingen av teamprosesser under fagperioden ble fasilitert av ledelsen på kurset og inkluderte en presentasjon av «de fem store» for kurselevne for å skape en felles forståelse og et felles språk. Elevenes egenvurdering skulle lede opp til individuelle forbedringsområder definert med utgangspunkt i «de fem store» og egenvurderingen ble gjentatt ved faste intervaller under kurset. Den enkeltes utviklingsområder ble holdt skjult for instruktørene da disse skulle evaluere endringer i kurselevens teamferdigheter fra før tiltaket ble iverksatt til avslutning av kurset. Kurselevne tok eierskap av prosessen og gjennomførte på eget initiativ tilbakemeldinger til sine medelever basert på «de fem store». Denne prosedyren ble benevnt som «hot-seat». Kjøreregler for «hot-seat» var introdusert i andre deler av kurset. Instruktørens evaluering viste en entydig endring i positiv retning noe som resulterte i at gjennomgangen for instruktører ble utvidet i de påfølgende seleksjonskurs og egenvurdering med fokusområder ble et fast moment i alle påfølgende kurs. Leksjoner og gruppearbeid for instruktører, gjennomført av psykolog, samt egevaluering av kurselever ble videreført som fast element også etter endring av ansvarlige for og instruktører ved kurset, noe som indikerer en organisatorisk endring. Den initiale intervensjonen på seleksjonskurset til beredskapstroppen hadde dermed karakter av et pilotprosjekt.

Opplevelse av behov på organisasjonsnivå

Etter seleksjonskurset var instruktørene og de nye operatørene tilbake ved avdelingen. I avdelingen ble det fanget opp at personellet som hadde deltatt på seleksjon (instruktører og kurselever) hadde kunnskap og et verktøy som de resterende operatørene ikke hadde tilgjengelig. Det ble deretter uttrykt et ønske fra avdelingen om en utdanningspakke for alle divisjoner i Beredskapstroppen. Omfanget av intervensjonen var en dags kurs for hver divisjon og den ble gjennomført av samme psykolog som ble benyttet på seleksjonskurset. Utdanningspakken baserte seg på prinsippene om kunnskapsformidling og egeninvolvering. I kunnskapsdelen ble teori og empiri rundt felles mentale modeller presentert. Også her ble teamprosessen og atferdsindikatorerne, altså hvordan observere godt og dårlig samarbeid, vektlagt. Egeninvolvering ble foretatt gjennom gruppeoppgaver der operatørene ble bedt

om å vurdere eget teams fungering basert på tilnærmingen, hvilke elementer de er gode på og hvilke har behov for å utvikles. Videre skulle en plan for forbedring beskrives. For å gi en egenerfaring med elementer i tilnærmingen og uoppfordret («push») deling av informasjon i laget, ble en gruppe- oppgave gjennomført. Denne vektla uoppfordret formidling av informasjon (teamorientering), evne til å endre plan (tilpasningsevne), koordinering (hvem har hva), støtteatferd (fordeling av arbeidsoppgaver/hjelpemidler) og utsjekking av arbeidsbelastning samt hvor andre er i arbeidet fram mot målet (monitorering). Under gjennomføring av intervensjonen på divisjonsnivå kom en bestilling om å gjennomføre samme intervensjon på stab. Staben gav uttrykk for et behov for samme kunnskap og evalueringsprosedyre som resten av organisasjonen.

Intervensjonen ble gjennomført med tydelig *støtte i ledelsen*. Når behov nedenfra i organisasjonen blir tatt på alvor og gis støtte både verbalt og resursmessig tyder det på tillit i organisasjonen. Den operative betydning av psykologisk kunnskap er også beskrevet av Sjefen for Beredskaps-troppen (Mehus, 2019), noe som gir et tydelig signal om forankring i ledelsen.

Implementering i avdelingens daglige virke

Avdelingen tok eierskap av intervensjonen og integrerte tilnærmingen som standard prosedyre i trening og øving ved at en benyttet «de fem store» i evaluering av samhandling under øvelser. Noen ganger var det uttalte målet med en øvelse å trene, vurdere og forbedre samhandling. Ved slike øvelser ble det i forutsetningen, som ble gjennomgått før øvelsen, klargjort at øvelsens formål var vurdering av teamatferd med målsettingen om forbedring av denne. Andre øvelser ble gjennomført der teamene antok at det var en trening av prosedyrer eller taktikk. Ved gjennomgang av øvelsen i ettertid ble det kun fokusert på teamatferd. Tanken bak denne tilnærmingen var en vurdering av samhandling ved naturlig utførelse av øvelsene. En slik bruk av tilnærmingen resulterer i en repetisjon av taktikk og prosedyrer, men samtidig en evaluering av teamatferd uten at det var en eksplisitt forventning om dette. På denne måten øker validiteten i evalueringen ved at teammedlemmene ikke kunne tilpasse sin atferd til det de blir evaluert på. Ved å integrere tilnærmingen i øvelser unngår en at tilnærmingen integreres i et faglig vakuum, slik at operatøren får en umiddelbar feedback på teamprosessene under utførelsen av operativ relevant atferd.

En annen indikasjon på at organisasjonen har tatt eierskap på intervensjonen er at organisasjoner som er tilknyttet Beredskapstroppen har vist interesse for tilnærmingen. Tilknyttede avdelinger har bedt om informasjon og representanter fra Beredskapstroppen har gitt orientering om hvordan tilnærmingen benyttes.

Forskere (Jones, Jimmieson, & Griffiths, 2005; Meyer, Srinivas, Lal, & Topolnytsky, 2007; Weeks, Roberts, Chonko, & Jones, 2004) har hevdet at endringsprogrammer kun er virksomme dersom en opplever endring i daglig virke og endringene vedvarer over tid. Da evalueringsformen som beskrives er utviklet til å bli en sentral metode i beredskapstroppen daglige virke, fra seleksjon til trening og øving (som utgjør 50% av tjenesten) kan en, basert på forskerne nevnt over argumentere for at intervensjonen har vært virksom.

Denne OU-prosessen kan beskrives som en «Bottom-Up»-prosess da initiativet kommer fra operatørene i avdelingen og sprer seg utover og oppover i orga-

nisasjonen. En erfaring en kan trekke fra casen er at tillit, ledelse, holdninger og behov for relevante intervensjoner er sentrale elementer ved implementering av en OU-prosess i operative avdelinger. Til tross for at en kan beskrive en slik prosess, gjenstår det å forklare prosessen. Et sentralt spørsmål blir hvorfor, eller hvilke mekanismer, driver denne prosessen frem til et vellykket resultat?

Diskusjon: Organisasjonsutvikling – «Top-Down» vs. «Bottom-Up»

«Top-Down» drevet endring

Organisasjonsutvikling innebærer endring av organisasjonen. De fleste OU-programmer er planlagte tiltak for å øke effektivitet, tilpasningsevne, ansattes tilfredshet og miljømessig bærekraft (Cummings & Worley, 2015, s. 1). Teambygging og utvikling vil være innenfor en slik beskrivelse av OU-tiltak. OU skiller seg fra andre planlagte tiltak for å øke produktivitet og inntjening, som kreativitet og utvikling av nye produkter, da OU-prosesser som oftest har et fokus på menneskelig samhandling i motsetning til individuelle forskjeller og produktutvikling. Cummings og Worley (2015 s. 78) beskriver en overordnet modell for effektiv endring i organisasjoner. Modellen inneholder ulike steg der en starter med utvikling av mål for intervensjonen sammen med ledelsen. Neste steg er å utvikle en overordnet plan for tiltakene som skal inneholde en diagnose av problemer, beskrivelse av gjennomføringen og evaluering. Videre skal det foretas en avklaring av «stakeholders» samt roller og ansvar til involverte. Neste steg er en detaljert beskrivelse av de spesifikke intervensjonene som skal gjennomføres og hvordan de er planlagt gjennomført (møter; treninger etc). Til slutt avtales de økonomiske rammene for OU-programmet. En slik tilnærming vil kunne beskrives som en «Top-Down» tilnærming der motivasjonen for iverksetting av tiltakene ofte er styrt av ledelsen behov for endring. Ofte ser en motstand i organisasjonen mot disse programmene noe som skyldes negative holdninger blant medlemmene (Choi,2011).

«Bottom-Up» drevet endring

«Bottom-Up» drevet endring er, i motsetning til planlagt endring styrt av ledelsen, drevet av behov som er opplevet av operatører i daglig tjeneste. I avdelinger med dedikert personell ser en ofte endringer som er motivert av behov for tiltak ned i organisasjonen og som over tid inkorporeres i hele organisasjonen.

Forutsetninger for endring

Holdninger til endring

Choi (2011) gikk gjennom litteraturen om holdninger blant ansatte som påvirker effekten av OU-intervensjoner. Med utgangspunkt i 16 533 artikler relatert holdninger til endringer i organisasjoner, trakk han ut 56 relevante studier basert på de mest frekvent benyttede begreper. Basert på de inkluderte studiene bekreftet han fire generelle nøkkelbegreper. Disse begrepene er tidligere rapportert og det er antatt at de styrer endring i betydelig grad. Et nøkkelbegrep er i hvor stor grad ansatte er klar for endring («readiness for change»; Eby, Adams, Russell, & Gaby, 2000). Begrepet omfatter ansattes opplevelse av behov for endring og i hvilken grad en opplever at en er i stand til å gjennomføre slik endring. Ansatte vil skape

en meningsfullhet rundt endringen og forsøke å forutse fremtidig status (positive og negative konsekvenser). Et annet nøkkelbegrep er i hvor stor grad ansatte var dedikert til endring («Commitment to change»; Herscovitch & Meyer, 2002). Dette begrepet kan defineres som den relative styrken på tilhørighet til organisasjonen en tilhører (Mowday, Steers, & Porter, 1979, p. 226). Choi (2011) konkluderte videre at åpenhet for endringer («Openess to change»; Wanberg & Banas, 2000) er relatert til suksess i organisasjonsendringer. Faktoren er relatert til den individuelle ansattes tilpasningsevne og omhandler individuelle forskjeller i kognitiv og atferdsmessig fleksibilitet. Dersom en avdeling klarer å utvikle individers fleksibilitet og tilpasningsevne til en kollektiv holdning er dette en indikasjon på en læringskultur i avdelingen. Et fjerde nøkkelbegrep ble beskrevet som kynisme i forhold til organisasjons-endring («Cynicism About Organizational Change»; Wanous, Reichers, & Austin, 2000). Fenomenet omhandler vurderinger den ansatte gjør basert på tidligere erfaringer med organisasjonen en tilhører. Fenomenet består av styrken på antagelser den ansatte har om organisasjonens integritet, den ansattes negative følelser mot organisasjonen og i hvilken grad den ansatte viser atferd i tråd med disse negative antagelsene.

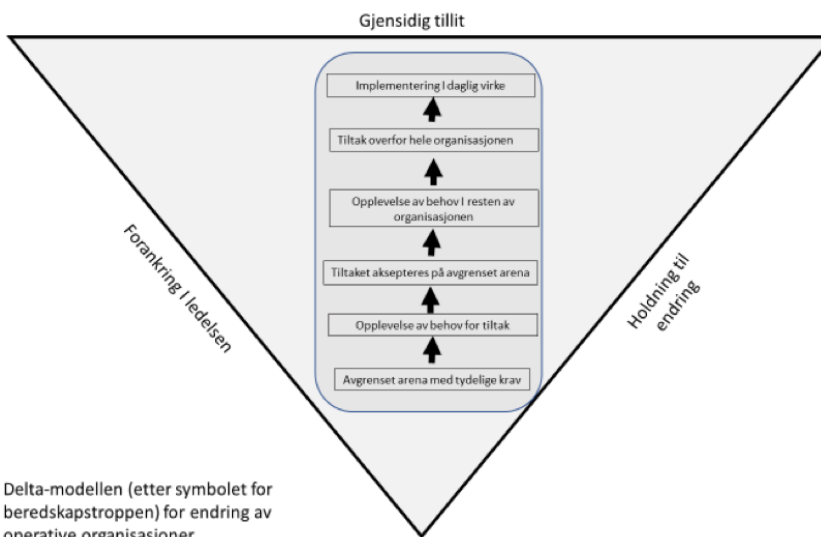
Gjensidig tillit

Fenomenet tillit innebærer å gjøre seg sårbar for konsekvensene av andres beslutninger og handlinger og innebærer en forventning om at det er gode intensjoner som ligger bak beslutninger og handlinger (Olsen, 2019). I en operativ kontekst vil dette medføre at operatører viser tillit til ledelsen ved en villighet til å utsette seg for mulige negative konsekvenser av ledelsens beslutninger. Samtidig må ledelsen vise tillit til at operatører kan gjennomføre selvstendige oppdrag, noe en ofte ser ved delegering av oppgaver. En slik gjensidig tillit er viktig ved implementering av tiltak for å endre en operativ avdeling. Ledelsen må stole på at et ønske om endring fra operatører er reelt og alvorlig og dermed prioritere endringstiltak. Operatørene må også ha tillit til at ledelsen har en intensjon om å bedre situasjonen til operatørene ved valg av tiltak og tildeling av ressurser.

Tillit vil også omfatte tillit til personen (fasilitator) som gjennomfører tiltakene. Dersom fasilitator er kjent for operatørene og har høy grad av tillit, vil motstand blant deltagerne i endringsprogrammet være betydelig mindre sammenlignet med bruk av ukjente fasilitatorer. Forhold som øker tillit til fasilitator er kjennskap til avdelingen, kjennskap til operasjonsmønster og «stammespråk» samt tidligere positive erfaringer i møte med mellom avdeling og fasilitator.

Forankring i ledelsen

Alle intervensjoner vil kreve ressurser i en eller annen form. Vanligvis vil tiltak kreve økonomiske og menneskelige ressurser. Gjennomføring av tiltak vil innebære at man trekker ressurser ut fra produksjonen til avdelingen. En får dermed et klassisk dilemma mellom utdanning og produksjon (se Johnsen og Espevik, 2019). En god forankring i ledelsen vil resultere i at det avsettes økonomiske så vel som ressurser i form av tid, lokaler og instruktører.



Figur 3: Viser den foreslåtte modellen for «Bottom-up» implementering ved organisasjonsutvikling (OU). Modellen viser forutsetningene: forankring i ledelsen, tillit og holdninger samt de ulike stegene i OU-prosessen. Pilene som indikerer overgangene mellom stegene representerer motivasjon basert på driftsreduksjon.

Modell for endring.

En modell for «Bottom-Up» motivert OU-prosess i operative organisasjoner er beskrevet i Figur 3.

Modellen inneholder tre forutsetninger. Intervjuene bekreftet at forutsetningene for virksomme gjennomføringer av endringstiltak er forankring i ledelse, gode holdninger til endring i avdelingen, gjensidig tillit mellom ledelse og operatører samt mellom operatører og fasilitator (beskrevet over). I tillegg til forutsetningen antar modellen seks deskriptive steg samt motivasjonelle prosesser som driver overgangen mellom stegene. Motivasjonen eller drivkraften i endringene er drevet frem av en diskrepans mellom ønsket tilstand (kvalitet på prestasjoner) og aktuell tilstand. Dette kan beskrives som et avvik fra en homeostatisk tilstand og et behov etableres som motiverer for å gjenopprette likevekten ved å redusere eller fjerne denne dissonansen. Denne forståelsen er basert på tilbakemeldinger fra Beredskapstroppen der diskrepansen mellom kunnskap blant instruktører og kurs-elever sammenlignet med operatører i resten av avdelingen skapte et uttalt behov for tiltak og var utgangspunktet for en bestilling av OU-prosessen. Likeledes ble samme argument benyttet for en utvidelse av OU-prosessen til også å gjelde avdelingens stab. En slik forståelse har elementer felles med klassiske drifts-reduksjonsteorier (se Kringelbach & Berridge, 2016 for en kritisk gjennomgang). Disse forskerne har også redegjort for et moderne syn på funksjonene til drifter som motivasjons faktor og hvordan fenomenene er knyttet til behov («wanting»), affektiv vurdering («liking») og læringsprosesser («learning») samt fenomenenes nevroanatomiske basis.

Situasjoner eller arena som *er avgrenset og med tydelige krav*, vil tydeliggjøre gapet mellom aktuelle og ønskede tilstand. Slike situasjoner kan være arbeidsmiljø eller oppdragstype for subgrupper i avdelingen eller diagnostisering (f. eks. arbeidsmiljøundersøkelser/manglende måloppnåelse/ferdigheter) i avgrensede deler av avdelingen. Desto mer avgrenset og tydelige en situasjon er, jo sterkere vil opplevelsen av diskrepans være, noe som resulterer i en opplevelse av *behov for tiltak* for å fylle det opplevde gapet. Motivasjonen for endring, basert på gapet mellom aktuell og ønsket tilstand, vil bli påvirket av operatørens holdninger til endring, grad av tillit i organisasjonen, ledelse samt tillit til fasilitatorer som gjennomfører endringsprogrammet. Operative avdelinger og spesielt spesialstyrkeavdelinger er selektert på prestasjonsmotivasjon og omstillingsevne og en kan anta at slike avdelinger kjennetegnes av holdninger til endring med høy grad av «readiness», commitment og openness» samt er lav grad av «cynicism» (beskrevet over). Slike holdninger vil påvirke endringsprosessen i betydelig grad. En lignende effekt vil være resultat av et tillitsfullt klima. En operativ avdeling med en felles opplevelse av at tiltakene som iverksettes er basert på positive intensjoner øker motivasjon for endring. Ett av kjennetegnene på vanlige OU-prosesser («Top-Down»-prosesser) er at den skal forankres i ledelsen før prosessen blir igangsatt. En «Bottom-up» tilnærming, med utgangspunkt i casen, skiller seg fra «Top-Down» ved at en forankring i ledelsen skjer på et senere tidspunkt. Behovet og gjennomføring av tiltak på den avgrensede arenaen kan skje med bruk av svært små ressurser og trenger ikke å være forankret i ledelsen, før større deler av organisasjonen blir involvert. Dette var også erfaringen fra den aktuelle prosessen. I tillegg til allokering av ressurser til OU-prosesser vil ledere som aktiv uttrykker støtte bidra positivt til endring. Under implementering av tiltaket og senere ble slik støtte gitt (Mehus, 2019).

Dersom *tiltak gjennomføres på den avgrensede arenaen*, ofte som pilotprosjekt eller tiltak overfor subgrupper, og tiltakene blir *akseptert og ansett som virksomme* vil dette skape en ubalanse eller gap mellom subgruppen og resten av avdelingen. Tilbakemeldingen fra intervjuene var entydig i at avdelingen opplevde en slik dissonans ved at subgruppene var i besittelse av virksomme verktøy eller kompetanse resten av organisasjonen ikke har. Dette vil påny skape et *behov i resten av avdelingen* som motiverer for endring og iverksettes av *tiltak for resten av avdelingen* for å redusere diskrepansen. Dette er eksemplifisert i intervjuene ved bestilling av tiltak for alle divisjoner samt staben til Beredskapstroppen. Det siste steget i modellen innebærer at tiltakene *inkorporeres i daglig virke ved avdelingen*. Intervjuer av instruktører og ledelse av trening og øving ved Beredskapstroppen rapporterte de at evalueringsmetodikken var innført som nye prosedyrer. Prosedyrene omfattet alle operative elementene i avdelingen og de ble i tillegg opplevd som klart virksomme med øket operativitet som resultat. Da implementeringen resulterte i endrede og virksomme prosedyrer i hele avdelingen, kan en påstå at organisasjonsendring har funnet sted.

Konklusjon

Operative team er svært avhengig av god samhandling innen og mellom team og derfor er vurdering og utvikling av teamprosesser helt avgjørende. Evaluering

av samhandling er utfordrende og en viktig årsak til at teamevaluering ofte blir nedprioritert til fordel for taktisk og teknisk evaluering, er manglende kunnskap om en systematisk måte å forstå og vurdere teamarbeid (Johnsen og Espevik, 2019). En tilnærming til problemet er å ta utgangspunkt i relevante teorier som har empirisk dokumenterte effekter på samhandling i operative avdelinger (Johnsen & Espevik, 2019). Teorien om felles mentale modeller gir en forståelse av operativ samhandling i team og omfatter observerbare atferdsindikatorer på godt teamarbeid. Dette gjør den egnet som utgangspunkt for evaluering av teamprosesser. Imidlertid er det ikke tilstrekkelig å ha en adekvat tilnærming til evaluering av teamarbeid om den skal implementeres i hele organisasjonen. Det kreves også en forståelse av hvorfor OU-prosesser virker i slike avdelinger. En slik kunnskap kan gi et betydelig bidrag til gjennomføring av ulike OU-prosesser i slike organisasjoner. Artikkelen lanserer en ny modell for OU-prosesser i operative avdelinger. «Bottom-up» modellen er basert på en tolkning av en «case» som beskriver implementering av felles mentale modeller som evaluerings og utviklings metode for teamarbeid i Politiets Beredskapstropp. Som et resultat av OU-prosessen ble metoden inkorporert i hele Beredskapstroppens organisasjon og samarbeidende avdelinger har vist interesse for den. En slik påvirkning på hele avdelingens ordinære aktiviteter over tid (Meyer et al., 2007), samt interessen fra tilstøtende organisasjoner er en indikasjon på at OU-prosessen har vært virksom.

En begrensning med modellen er at den er utledet av kun en case. Det er derfor behov for en videre empirisk testing av denne.

Referanser

- Bandow, D. (2001). Time to create sound teamwork. *The Journal for quality and participation*, 24(2), 41.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel psychology*, 46(4), 823-847.
- Choi, M (2011). Employees attitudes towards organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50, 479-500.
- Converse, S., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (1993). Shared mental models in expert team decision making. *Individual and group decision making: Current issues*.
- Cummings, T.G & Worley, C.G. (2015). *Organization Development & Change 10th ed.* Stamford USA; Cengage Learning.
- Doten, G. W., Cockrell, J. T., & Sadacca, R. (1966). *The use of teams in image interpretation: Information exchange, confidence, and resolving disagreements.* System development corp. Santa Monica CA.
- Driskell, J. E., & Salas, E. (1992). Collective behavior and team performance. *Human factors*, 34(3), 277-288.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419-442.
- Eby, L. T., & Dobbins, G. H. (1997). Collectivistic orientation in teams: An individual and group-level analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 275-295.

- Endsley, M. R., & Garland, D. J. (2000). Theoretical underpinnings of situation awareness: A critical review. *Situation awareness analysis and measurement*.
- Espevik, R., Johnsen, B.H., Eid, J., & Thayer, J. (2006). Shared Mental Models and Operational Effectiveness; Effects on performance and team processes in a submarine attack team. *Military Psychology*, 18, 23-36.
- Espevik, R., Johnsen, B. H., & Eid, J. (2011a). Outcomes of shared mental models of team members in cross training and high-intensity simulations. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 5(4), 352-377.
- Espevik, R.E., Johnsen, B.H., & Eid, J. (2011b). Communication and Performance in Co-Located and Distributed Teams: An Issue of Shared Mental Models of Team Members? *Military Psychology*, 23, 616–638.
- Espevik, R. (2011c). Expert Teams: Do Shared Mental Models of Team Members make a Difference? *Doctoral dissertation, University of Bergen*
- Festinger, L., Schachter, S., & Back, K. (1950). Social pressures in informal groups; a study of human factors in housing
- General Medical Council. Tomorrow's doctors: Outcomes and standards for undergraduate medical education. www.gmc-uk.org/Tomorrow_s_Doctors_1214.pdf_48905759.pdf. Accessed 16 Dec 2016.
- Gentner, D., & Stevens, A. L. (2014). *Mental models*. Psychology Press.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487.
- Hinsz, V. B., Tindale, R. S., & Vollrath, D. A. (1997). The emerging conceptualization of groups as information processors. *Psychological bulletin*, 121(1), 43.
- Johnsen, B.H. (2017). "Selection of Police Special Operations Officers: The role of the psychologist". In S. Bowles and P. Bartone (Eds). *Military Psychology: Clinical and Organizational Practice*. Springer publishing.
- Johnsen, B.H., & Eid, J. (2019). Introduksjon til Operativ Psykologi II – Anvendte aspekter. I B.H. Johnsen og J. Eid (Red.). *Operativ Psykologi II – Anvendte aspekter*. Fagbokforlaget. Bergen, ISBN: 978-82-450-2547-7
- Johnsen, B.H., & Espevik, R. (2019). Hvordan øve operative team. I B.H. Johnsen og J. Eid (Red.). *Operativ Psykologi II – Anvendte aspekter*. Fagbokforlaget. Bergen, ISBN: 978-82-450-2547-7
- Johnsen, B.H., Westli, H.K., Espevik, R., & Wisborg, T. (2017). High-performing trauma teams: Frequency of behavioral markers of shared mental models displayed by team leaders and quality of medical performance. *Scandinavian Journal of Trauma, Resuscitation and Emergency Medicine*. 25:109 DOI 10.1186/s13049-017-0452-3.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361–386.
- Johnson-Laird, P. N. (1983). A computational analysis of consciousness. *Cognition & Brain Theory*.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological science in the public interest*, 7(3), 77-124.
- Kringelbach, M. and Berridge, K. (2016), "Neuroscience of Reward, Motivation,

- and Drive", *Recent Developments in Neuroscience Research on Human Motivation (Advances in Motivation and Achievement, Vol. 19)*, Emerald Group Publishing Limited, pp. 23-35. <https://doi.org/10.1108/S0749-74232016000019020>
- Marks, M. A., Sabella, M. J., Burke, C. S., & Zaccaro, S. J. (2002). The impact of cross-training on team effectiveness. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 3.
 - Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology, 85*(2), 273.
 - McIntyre, R. M., & Salas, E. (1995). Team performance in complex environments: What we have learned so far. *Team effectiveness and decision making in organizations*, 9-45.
 - Mehus, H. (2019). Forord. I B.H. Johnsen & J. Eid (Red). *Operativ psykologi 2: Anvendte aspekter*, Bergen, Fagbokforlaget.
 - Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B., & Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80*(2), 185–211.
 - Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measure of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(2), 224–247.
 - National Health Services: Institute for innovation and improvement. Medical Leadership Competency Framework; Enhancing Engagement in medical leadership, July 2010; third edition. www.leadershipacademy.nhs.uk/wp-content/uploads/2012/11/NHSLeadership-Leadership-Framework-Medical-Leadership-Competency-Framework-3rd-ed.pdf. Accessed 16 Dec 2016.
 - Olsen, O.K. (2019) Tillit og samarbeid mellom fremmede i kritiske situasjoner. I . I B.H. Johnsen & J. Eid (Red). *Operativ psykologi 2: Anvendte aspekter*. Bergen, Fagbokforlaget.
 - Orasanu, J. (1990). Shared mental models and crew decision making.
 - Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992). Organizational development: Theory, practice, and research. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial & organizational psychology*, 2nd ed. 3,).
 - Priest, H. A., Burke, C. S., Munim, D., & Salas, E. (2002, September). Understanding team adaptability: Initial theoretical and practical considerations. In *Proceedings of the human factors and ergonomics society annual meeting* (Vol. 46, No. 3, pp. 561-565). Sage CA: Los Angeles, CA: SAGE Publications.
 - Rouse, W. B., & Morris, N. M. (1986). On looking into the black box: Prospects and limits in the search for mental models. *Psychological Bulletin, 100*(3), 349.
 - Salas, E., Sims, D.E. & Burke, C.S. (2005). Is there a “big five” in teamwork? *Mall Group Research, 36*,555-599
 - Saus, E.R., Johnsen, B.H., Espevik, R., Sanden, S., Olsen, O.K. (submitted) Brief decision making training for frontline police officers: Effects on situational awareness and team behavior.
 - Tetenbaum, T. J. (1998). Shifting paradigms: From Newton to chaos. *Organizational Dynamics, 26*(4), 21–32.
 - Shamir, B. (1990). Calculations, values, and identities: The sources of collectivistic work motivation. *Human Relations, 43*(4), 313-332.

- Volpe, C. E., Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Spector, P. E. (1996). The impact of cross-training on team functioning: An empirical investigation. *Human factors*, 38(1), 87-100.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2004). Cynicism about organizational change: An attribution process perspective. *Psychological Reports*, 94(3), 1421-1434.
- Weeks, W. A., Roberts, J., Chonko, L. B., & Jones, E. (2004). Organizational readiness for change, individual fear of change, and sales manager performance: An empirical investigation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(1), 7-17.
- Westli, H.K., Johnsen, B.H., Eid, J., Rasten, I., & Brattebø, G. (2010). Teamwork skills, shared mental models, and performance in simulated trauma teams, *Scandinavian Journal of Trauma, Resuscitation and Emergency Medicine*. Vol. 18(47), 18-47.