



# MASTEROPPGÅVE

Kommunale psykososiale kriseteam –  
tilfeldige eller godt planlagde tenester?

Psychosocial crises teams in municipals –  
random or well planned services?

**Liv Stafsnes**

Masterstudium i organisasjon og leiing, helse- og velferdsleiing  
Fakultet for økonomi og samfunnsvitskap. Institutt for  
samfunnsvitskap

14.06.09

## Samandrag

Denne masteroppgåva har tittelen: *Kommunale psykososiale kriseteam – tilfeldige eller godt planlagde tenester?* Problemstillinga mi er: Korleis opplever deltakarar i kommunale psykososiale kriseteam dei organisatoriske rammene for arbeidet og korleis opplever deltakarane seg ivaretekne i etterkant av hendingar? Forskingsspørsmåla dreiar seg om kva som kjenneteiknar kriseteamarbeidet, kva faktorar som fremmer eller hemmar arbeidsvilkår og samarbeid i kriseteam, samt kva oppfølging frå leiar deltakarane har behov for i etterkant av aktivering, både på kort og lang sikt.

Forskningsdesignet er ein teoriinformert kvalitativ studie med fokusgruppeintervju av kriseteam i fire små og mellomstore kommunar i Sogn og Fjordane. Vitskapsteoretisk grunnlag for studien er eit sosialkonstruktivistisk perspektiv med bruk av hermeneutikk og den hermeneutiske sirkel i analyseprosessen. Teorigrunnlag er transformasjonsleiing, utvikling og samarbeid i team, samt litteratur om samstyring, integrasjon og differensiering.

Funn i studien viser at kriseteamarbeidet kan karakteriserast som uføresette krisehendingar med påfølgande behov for samarbeid med ulike aktørar i svært varierende kontekstar. Tidsaspektet og høge forventningar frå omgjevnadane forsterkar krav til innhald og utforming av denne kommunale tenesta. Omtale av kriseteamarbeid i media vert av informantane opplevd å forsterke forventningane. Deltakarane har ikkje formell beredskap men kan aktiverast kor tid som helst året rundt. Studien synleggjer at deltakarar i kommunale kriseteam tek stort personleg ansvar for beredskap og organisering av kriseteamarbeidet. Informantane opplever ansvaret høgre i sårbare periodar som høgtider og ferier, ut frå mindre tilgang på fagfolk som kan aktiverast.

Fremmande faktorar for kriseteamdeltaking er klar ansvarsfordeling, struktur og planar for arbeidet og eit støttande og trygt fellesskap i kriseteamet, saman med ein aktivt deltakande leiar som tek ansvar for administrering og koordinering av kriseteamarbeidet i den akutte fasa. Behov for oppfølging frå leiar i etterkant av aktivering på kort og lang sikt er møtepunkt før, under og etter aktivering for å bygge tillit og samhald med kvarandre i teamet og kunne snakke saman kring utfordrande opplevingar. Anna viktig behov denne studien syner er samordning av kriseteamarbeidet i høve eigen ordinære arbeidsplass og arbeidsoppgåver med moglegheit for tilrettelegging og restitusjon etter krevjande arbeidsperiodar. Dette er særleg viktig når aktivering for kriseteamarbeid kjem hyppig.

## Summary

The title for this master thesis is: *Psychosocial crisis teams in municipals – random or well planned services?* This study's focus is: How do participants in municipal psychosocial crisis teams experience the organizational framework for this work, and what are their experiences of been taken care of after they have been mobilized. The research questions aim to recognize the characteristics of crisis intervention work, what factors promotes or inhibit participation and cooperation within such teams, and to locate the needs the participants have from their leader after mobilization in the short and long term. The research design is a theory informed qualitative study, with focus group interview of four psychosocial crisis teams in four small and medium municipals in Sogn og Fjordane. The scientific theory basis and my perspective is social construction and I have used the hermeneutic circle in the analysis process. The theoretical foundation is transformation leadership, development and collaboration in teams, governance literature and theory of integration and differentiation.

Findings in this study is that psychosocial crisis work can be characterized as unforeseen crises that requires cooperation with various actors in varying contexts. Time factor in the acute phase and high expectations from the surroundings reinforces requirements for the content and design of these municipal services. Media coverage of municipal psychosocial crisis teams seems to reinforce the expectations. Participation in the crisis intervention work is voluntary and the participants do not have formal readiness but can still be mobilized at any time, any day, the year around. The participants take great personal responsibility for preparedness and organisation of the crisis intervention work, and during holidays the responsibility feels more demanding.

Promoting factors for participation and cooperation in psychosocial crisis teams are a supportive and safe climate and experience of unity in the team. Good structure and plans, together with a participating leader who take responsibility for the administration and coordination of the work in the acute phase, is also a positive factor. Unclear division of responsibility seems to inhibit participation and absent leadership is experienced as negative. The participants need for follow-up from their leader in the short and long term is meeting points for communication and construction of trust and unity in the team. Coordination of work assignments between ordinary work and the work in the psychosocial crisis team is also necessary, and opportunity for facilitation and recovery after demanding work periods, especially when activating occurs frequently.

## Forord

Å kjenne seg privilegert ved å få ta del i og arbeide med noko som er krevjande men samstundes meiningsfullt og givande, har eg vore heldig å ha fått gjort mange gonger, og kriseteamarbeid er ei slik arbeidsoppgåve. Dette saman med kunnskap frå masterstudiet i organisasjon og leiing har inspirert meg til å rette fokus på dette kommunale tenestetilbodet i denne studien. No er masteroppgåva ferdigskriven og klar for å delast med omverda.

Eg kjenner meg stolt over arbeidet og innsatsen eg har lagt ned gjennom desse fire åra med deltidsstudiar. Eg er takknemleg over å ha hatt moglegheit til å gjennomføre denne vidareutdanninga ved HVL, og kjenner stor glede over alt eg har lært som eg tek med vidare i arbeid som leiar. Takk til førelesarar og medstudentar for lærerike og kjekke stunder på studiesamlingane desse fire åra. Særleg takk til «firarbanden» og medstudent Camilla Elvebakk Stein. Ditt gode vennskap, oppmuntring, deling av kunnskap og nyttige innspel i eksamensperiodane desse åra set eg stor pris på.

Stor takk til deltakarane i kriseteama som takka ja til å la seg intervjuje om eigne erfaringar og opplevingar frå kriseteamarbeid. Utan dykk, ingen masteroppgåve. Tilliten og openheita de viste meg frå første stund er eg svært audmjuk og takknemleg for. Fokusgruppeintervjua opplevde eg som gode samtalar med kompetente og engasjerte kollegaer og dykkar bidrag har bidratt til motivasjon i skrivearbeidet med masteroppgåva denne våren.

Inderleg og stor takk til min rettleiar Monika Alvestad Reime som har delt av sin rike kunnskap og erfaringar, samt guida meg på beste måte gjennom skriveprosessen og heile tida formidla tru på meg i arbeidet med masteroppgåva dette året. Utan deg, definitivt ingen masteroppgåve frå mi hand. Igjen, Takk!

Mine kjære Ane, Sondre og Iselin med sine sambuarar og gogutane Thaniel og Caspian og ikkje minst deg Gisle, er eg så takksam for å ha i mitt liv. All gleda de gir og oppmuntringa eg har fått undervegs kan ikkje målast. Du Gisle har i over 30 år heia på meg kvar gong eg har hive meg ut i vidareutdanning eller nye spennande arbeidsoppgåver. Hjardeleg takk for all støtte, oppmuntring og samtalar som har bore meg gjennom desse fire åra med masterutdanning. TAKK!

Stongfjorden 14.06.19

Liv Stafsnes

# Innholdsliste

Samandrag.....	i
Summary .....	ii
Forord .....	iii
1.0 Introduksjon og oppbygging av masteroppgåva.....	3
1.1 Innleiing til forskningstema .....	3
1.2 Problemstilling .....	4
1.3.1 Forskingsspørsmål .....	4
1.3 Tema og føremål.....	5
1.5 Bakgrunn / kontekst .....	6
1.6 Psykososialt kriseteamarbeid .....	8
2.0 Kunnskapsstatus.....	10
2.1 Søk etter litteratur .....	10
2.2 Leiing av kriser og kriseberedskap .....	10
2.3 Organisering og leiing av team og prosessar i team .....	11
2.4 Faktorar ved leiing for trivsel og motivasjon i arbeid .....	12
2.5 Arbeid med menneske i kriser og stressreaksjonar hjå fagfolk .....	14
2.6 Forsking på psykososiale kriseteam og psykososial førstehjelp .....	15
2.7 Oppsummering av kunnskapsstatus .....	16
3.0 TEORI .....	18
3.1 Organisasjonar, leiing og styring.....	18
3.2 Samstyring som styrings- og leiingsverktøy .....	19
3.2.1 Organisering, styring og samarbeid i nettverk .....	19
3.2.2 Integrering og differensiering i arbeid.....	21
3.2.3 Leiing av tverrprofesjonelt og interorganisatorisk samarbeid .....	22
3.3 Transformasjonsleiing .....	25
3.4 Utvikling og samarbeid i team.....	28
4.0 Metode.....	31

4.1	Eiga forforståing .....	31
4.2	Sosialkonstruktivisme .....	32
4.3	Fokusgruppe .....	33
4.4	Utval av informantar .....	35
4.4.1	Strategisk utval .....	35
4.4.2	Tilgjengelegheitsutval .....	35
4.5	Datainnsamling .....	36
4.5.1	Presentasjon av informantgrunnet .....	37
4.5.2	Samansetning av utvalet .....	37
4.5.3	Utarbeiding av intervjuguide.....	38
4.5.4	Gjennomføring og vurdering av fokusgruppeintervju .....	38
4.5.5	Transkribering av intervju .....	39
	I transkriberinga gav eg informantane bokstavar og tal i staden for namna deira, medan eigne utsegn er markert med L. I oppgåva har informantane fiktive namn for god lesevenlegheit og å få fram kommunikasjonen og dialogen mellom personane, mine utsegn er markert med Liv. ....	39
4.6	Fortolkande analyse, hermeneutikk og den hermeneutiske sirkel.....	40
4.7	Temasentrert analyse .....	41
4.8	Generalisering, overføringsverdi og truverd.....	42
4.9	Etiske vurderingar .....	44
5.0	Funn i datamaterialet .....	46
5.1	Samhandling med varierte aktørar i ulike kontekstar .....	46
5.1.1	Handtering av uføresette situasjonar .....	47
5.1.2	Kriseteam i små og mellomstore kommunar .....	48
5.1.3	Ulik kompetanse.....	49
5.2	Endringar og auka forventningar .....	50
5.2.1	Beredskap utan å ha formell beredskap.....	52
5.2.2	Rammevilkår og omgjevnadane .....	54
5.3	Erfaringar frå kriseteamarbeidet.....	55
5.3.1	Påverknad på eigen arbeidssituasjon .....	55
5.3.2	Personleg belastning av kriseteamarbeidet .....	57

5.4	Leing og samarbeid .....	58
5.4.1	Leiar si betydning i kriseteamet .....	58
5.4.2	Samarbeid og fellesskap.....	59
5.5	Behov for oppfølging .....	61
5.5.1	Restitusjon og samordning av arbeidsoppgåver .....	64
5.6	Oppsummering av funn .....	65
6.0	Drøfting av funn .....	67
6.1	Kriseteamarbeidets eigenart – vilkår for organisering og leing .....	67
6.2	Leing og ansvar for kriseteamarbeidet.....	69
6.2.1	Leiarrolla i kriseteamet .....	69
6.2.2	Ansvar, beredskap og forventingar frå omgivnadane .....	73
6.3	Samarbeid og prosessar i team .....	75
6.3.1	Samarbeid og avgjerdsmynde.....	75
6.4	Samordning av arbeidsoppgåver .....	81
6.5	Oppsummering.....	83
6.6	Implikasjonar for praksis og forslag til vidare forskning .....	84
	Litteraturliste .....	86
	Vedlegg .....	92

## 1.0 Introduksjon og oppbygging av masteroppgåva

Denne oppgåva er avsluttande eksamen i deltidsstudiet Master i organisasjon og leiing med spesialisering i helse- og velferdsleiing. Studiet er delt opp i ulike tema med avsluttande eksamen undervegs. Førebuingane til masteroppgåva starta med kurset ME6-500 *Forskningsstrategiar og metode* i sjette semester, der fokus for eksamen var knytt til utarbeiding av problemstilling, forskingsdesign og metodearbeid. I eksamen i påfølgande semester med kurset OR6-502 *Styring, omstilling og leiing i offentlege organisasjonar* bygde ein vidare på metodeeksamen, no med fokus på kunnskapsgrunnlag og teori.

Ut frå dette har eg i denne oppgåva i kapittel 1 til 4 nytta deler av eigen tekst frå eksamen i desse to kursa. Noko tekst er brukt uendra, men mesteparten er omarbeidd, endra og forhåpentlegvis forbetra. Dette gjer det vanskeleg å vise til bruk av eigen tekst som ikkje er endra. I kapittel 5 og 6 har eg ikkje nytta tidlegare eigne tekstar.

Masteroppgåva startar med ei innleiing, bakgrunn og kontekst samt problemstilling og forskingsspørsmål. Vidare presenterer eg aktuell kunnskapsstatus og teori. Metoddelen omhandlar forskingsdesign, metodeval samt prosess kring datainnsamling og vurdering av gjennomføringa. Deretter presenterer eg forskingsfunna og vidare drøfting av dei mest sentrale punkta. Til slutt i oppgåva kjem ei oppsummering, vurdering av styrke og veikskap ved studien og framlegg til vidare forskning.

### 1.1 Innleiing til forskningstema

Situasjonar som utløyser aktivering av det kommunale psykososiale kriseteamet er gjerne ei akutt krisehending som er så kritisk at den krev spesiell handtering samt ivaretaking og oppfølging av menneska som er involverte. Gangdal og Angeltveit (2014) definerer krisesituasjon som «*En situasjon som kan komme til å true liv, helse, miljø eiendeler og/eller omdømme, og som krev raskere beslutningar og annerledes handlinger enn det man er organisert for i det daglige*» (Gangdal & Angeltveit, 2014).

Helseberedskapsloven (2000), Sivilbeskyttelsesloven (2010), og Helse- og omsorgstjenesteloven (2011) legg føringar for kommunane på å ha beredskap og planverk for handtering av kriser og katastrofer, men gir ikkje pålegg kring oppretting, utforming, leiing eller organisering av psykososiale kriseteam. Her er det ope for det kommunale sjølvråde og styringsrett til å utforme desse tenestene slik ein finn det tenleg. Ut frå ansvaret har dei fleste kommunane etablert slike team (Mestring, samhörighet og håp, 2016, s. 31).



Psykososiale kriseteam er gjerne tverrfagleg samansett av fagpersonar med ulike helse- og sosialfagleg utdanning. I tillegg kan prest og lokalt politi være deltakarar og samarbeidspart i kriseteamarbeidet. Dette tilseier mange ulike partar med ulike ynskjer og behov i høve organisering av arbeidet og oppfølging frå leiar. Psykososialt førstehjelsarbeid kan være krevjande for den einskilde yrkesutøvar då ein brukar seg sjølv som instrument i arbeidet i møte med andre menneske i sårbare situasjonar. Dei som yter hjelp kan langt på veg ha same stressreaksjonar som dei som er kriseråka. Ingen kjem urørd ut av eit psykososialt støttarbeid og alle vil i ei eller anna form ha med seg etterreaksjonar (Skants, 2014).

Den nasjonale rettleiaren (Mestring, samhörighet og håp, 2016, s. 37), slår fast at personell som skal arbeide med kriser, ulykker og katastrofar må ha nødvendige teoretiske og praktiske ferdigheiter og være personleg eigna for slikt arbeid. Oppfølgingsarbeidet overfor kriseråka er krevjande og føreset at også kriseteamet sine eigne medlemmer vert godt tekne i vare. Noko av Arbeidsmiljøloven, 2005, § 1-1 sitt føremål er å sikre arbeidsmiljø som gir grunnlag for ein helsefremmande og meiningsfull arbeidssituasjon som gir full tryggleik for fysiske og psykiske skadeverknader, samt å legge til rette for tilpassingar i arbeidsforholdet knytt til den einskilde sine føresetnader og livssituasjon. Internkontrollforskriften, 1996, § 5. omhandlar innhaldet i det systematiske helse- miljø- og sikkerheitsarbeidet kommunane pliktar å gjennomføre, for å sikre trygge arbeidstilhøve for tilsette i kommunale tenesteiningar.

At dei kriseråka får tidleg hjelp og oppfølging, medverkar til meistring for den enkelte i ein ny og krevjande kvardag som brått har oppstått. Å bidra til at dei traume- og kriseråka unngår å verte langtidssjuka av påkjenningane dei har opplevd, men greier komme attende og være i arbeid og dagleg virke elles i kvardagen, er av stor verdi både for den einskilde, nettverket deira og storsamfunnet (Dyregrov & Dyregrov, 2008). Denne kunnskapen dannar bakgrunn for mitt val av problemstilling i denne studien.

## **1.2 Problemstilling**

Korleis opplever deltakarar i kommunale psykososiale kriseteam dei organisatoriske rammene for arbeidet og korleis opplever deltakarane seg ivaretekne i etterkant av hendingar ?

### *1.3.1 Forskingsspørsmål*

Kva kjenneteiknar kriseteamarbeidets eigenart?

Kva faktorar ved organisering og leiing fremmer eller hemmar arbeidsvilkåra og samarbeid i psykososialt kriseteamarbeid?

Kva oppfølging frå leiar opplever deltakarane å ha behov for etter å ha vore aktiverte, på kort og lang sikt?

### **1.3 Tema og føremål**

Tema for denne forskingsstudien er organisering og leiing av kriseteamarbeidet i kommunane. Kriser set krav til at dei involverte medarbeidarane evnar å ta raske avgjerder og sette i gang tiltak, samstundes med at dei veit at deira avgjerder kan få store konsekvensar. Organisasjonar som kan sikre kvalitet i slike avgjerdsituasjonar, vil såleis bestå av erfarne medarbeidarar som greier å ta gode avgjerder under høgt press og stress, som øver og trenar regelmessig, som kan mobiliserast raskt, innan nokre timar, døgnet rundt og året rundt, og som kan handtere situasjonar som strekkjer seg over fleire døgn i strekk (Gangdal & Angeltveit, 2014). Deltakarar i psykososiale kriseteam er nokre av dei som skal ta i vare dette ansvaret.

Kunnskap om temaet er viktig fordi medarbeidarane, deira kunnskap og kompetanse er den viktigaste ressursen i tenesteytande offentlege organisasjonar (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Forsking på etterlatne og pårørande sine erfaringar og oppfølging av dei i etterkant etter opplevde traume etter store katastrofar og krisehendingar skildrar den samfunnsmessige, faglege og individuelle relevansen av å ha eit kriseteam som fungerer, og gir støtte for mitt val av tema å forske på (Mestring, samhørighet og håp, 2016, s. 83-91). Dette vil eg studere gjennom fleircasestudie med fokusgruppeintervju av fire kommunale psykososiale kriseteam, med ei teoriinformert analyse og tolking av innsamla datamateriale.

Målet med oppgåva er å undersøke korleis organisering og leiing av psykososialt kriseteamarbeid påverkar deltakarane i kriseteamarbeidet når dei er aktiverte samt korleis dette arbeidet har innverknad på deira ordinære yrkesutøving, og korleis organisering og leiing kan medverke for å ivareta deltakarane sine behov for oppfølging etter dei har vore aktiverte. Sidan arbeidsoppgåvene til eit kriseteam skjer i spesielle kontekstar, er innsikt i og kunnskap om faktorar som kan bidra til å sikre stabilitet og kontinuitet i dette arbeidet, relevant både for den einskilde, organisasjonen og samfunnet.

## 1.5 Bakgrunn / kontekst

Tidleg på 1980-talet var krisepsykologi eit ukjent omgrep for den norske befolkninga. Magne Raundalen og hans arbeid som barnepsykolog utover 1970-talet fekk stor betydning for tenkinga kring kriseintervensjon i Norge. Med sitt arbeid og kontaktnett la han grunnlaget for opprettinga av Senter for krisepsykologi i 1988, som eit tilbod til kriseråka, med satsingsområda klinisk arbeid i nærområda, undervisning for å heve andre sin kompetanse, og eiga forskning for å være fagleg ajour eller i forkant på fagområdet (Dyregrov & Dyregrov, 2008).

Gjennom desse åra har Senter for krisepsykologi utvikla eit nasjonalt kompetansemiljø for kriser, katastrofar, traume og sorg. Senteret har vore deltakande ved alle større nasjonale katastrofar siste to tiåra med ivaretaking av overlevande og pårørande, og organisering av dette arbeidet. Senteret har også gitt undervisning, rådgjeving og bistand til andre fagpersonar kring om i Norge. Nettsidene krisepsykologi.no og kriser.no er mykje brukt av fagfolk i møte med og oppfølging av kriseråka, og kommunar nyttar dei i planlegging og utvikling av sin kriseberedskap (Dyregrov & Dyregrov, 2008).

Tsunamikatastrofen i 2004 utløyste og aktualiserte merksemd til systematisk oppfølging av kriseråka. St.prp. nr. 1 (2006-2007) skildrar behov for å styrke hjelpeapparatets psykososiale oppfølging ved kriser, ulykker og katastrofar, og i 2011 vart den fyrste nasjonale rettleiaren utarbeidd. Ved å gje relevante helsefaglege anbefalingar, samt å synleggjere viktige administrative og organisatoriske tilhøve ved krise- og beredskapshandteringa, var hensikta med ein slik nasjonal rettleiar, å være eit verktøy for å etablere god praksis med omsyn til psykososial handtering, og å stimulere til vidareutvikling, forbetring og konsensus av dette tenestetilbodet kring om i kommunane (Veileder for psykososiale tiltak ved kriser, ulykker og katastrofer, 2011).

Terrorhendinga på Utøya sommaren 2011 utløyste auka fokus på beredskapsarbeid hjå sentrale styresmakter. I etterkant av terrorhendinga brukte Helsedirektoratet erfaringar og læring frå mange ulike aktørar med brei kompetanse i arbeidet med revidering og komplettering av rettleiaren. Etter brei konsensusprosess kom i 2016 ny og oppdatert rettleiar for oppfølging av kriseråka, også komplettert med nye område som det å være utsett for vald og ivaretaking av innsatspersonell (*Mestring, samhørighet og håp*, 2016).

Proaktiv hjelp og tidleg innsats samt kontinuitet i oppfølginga overfor dei kriseramma vert lagt stor vekt på i den nye rettleiaren, og den slår også fast at dei kommunale psykososiale kriseteama er grunnsteinen i dette arbeidet (Mestring, samhörighet og håp, 2016, s. 5).

Gjørsv-kommisjonen sin rapport (NOU 2012:14) gir tydeleg uttrykk i sin hovudkonklusjon og anbefalingar, at det som grunnleggande skilde det som gjekk godt frå det som gjekk dårleg 22/7-11, i hovudsak var knytt til haldningar, kultur og leiarskap, og korleis menneske og organisasjonar utøvde den myndigheit dei var gitt. Rapporten understrekar at det er leiinga som har ansvar for å sikre at ressursane i krisesituasjonar vert utnytta effektivt og koordinert, og har ansvar for at medarbeidarar får gode rammer for å løyse sine oppgåver, gjennom å stille krav, tilby trening og sikre nødvendig kompetanse. Lærdom frå det som svikta i beredskapsarbeidet i samband med Utøya-katastrofen, er å peike på korleis leing og organisasjonar kan sette enkeltpersonar betre i stand til å treffe riktige avgjerder under uoversiktlege situasjonar med usikkerheit og kaos. Eit menneske sine handlingar vert i stor grad påverka av korleis det er lagt til rette for at oppgåvene faktisk kan løysast på ein god måte (NOU:2012:14).

Vidare vart det påpeika at fundamentet for evna til å handtere kriser vert lagt i førebuingane: planar, trening, øvingar, samhandling og tankesett. Risikoforståinga vil medverke til *om* ein øver, *kva* ein øver på, og *kva ein lærer* av øvingane. Krisehandteringa vert indikasjon på kor godt førebudd ein er. Når det hastar med å handle og mange ting skjer samtidig, vert ein sjeldan betre enn *kva* ein er førebudd på (NOU:2012:14).

Godt førebudde øvingar kan gje aktørane praktiske erfaringar som gir innsikt i utfordringar og kan medverke til naudsynte justeringar av planar. Kriseteamet i Hole kommune hadde gjennomført fleire øvingar på handtering av store ulykker. Ut frå erfaring og planverk evna dei å mobilisere, improvisere og ta fagleg leing over et stort omfang av eigne tilsette og frivillige, då ei tragedie som langt ut over det ein på førehand kunne tenkt seg, ramma den vesle kommunen 22/7-11. Ved ekstraordinære hendingar er bruk og etterleving av planar og prosedyre særleg viktig, dette svikta på fleire områder 22/7-11 (NOU:2012:14). Erfaringar frå større ulykker viser behov for eit løft innanfor sikkerheitstenkinga som har vore rådande, og behov for nytenking i høve det å handtere det uventa, det som vil kunne skje, som vi ikkje har tenkt på eller har erfaring med (Espevik, 2013; Heldal, Antonsen, & Kvalheim, 2017).

Dette stiller igjen krav til leiingsfunksjonen gjennom å sikre balanse mellom strukturelle faktorar som organisering, prosedyrer og regelverk og uformelle kvalitetar som kultur, interaksjonar og relasjonar. Ein må bli betre på samhandling og ta avgjerder under aukande grad av kompleksitet og usikkerheit. Utfordringa ligg i å utvikle organisasjonar kor alle aktørane har god forståing for risiko og innsikt som gjer dei i stand til å takle uføresette situasjonar, og improvisere sikkert og effektivt i krisesituasjonar. Sagt enkelt: ein må utvikle ferdigheiter i å handtere det som ikkje kan fangast opp av risikoanalyse, reglar og prosedyrar (Heldal et al., 2017).

Denne kunnskapen og egne erfaringar har inspirert meg til å rette fokus i denne oppgåva på organiseringa og leiinga av kommunale kriseteam, og freiste å få fram kva betydning dette har for utøvinga av sjølv arbeidet og samarbeidet i teamet, men også for deltakarane si oppleving av å bli tatt i vare og medverke til at dei ynskjer å halde fram i arbeidet.

## **1.6 Psykososialt kriseteamarbeid**

Psykososiale kriseteam er samansette av fagfolk med tverrfagleg helse- og sosialfagleg bakgrunn. Krisesituasjonar der kriseteamet vert aktivert er gjerne i samband med ei dramatisk hending der det råder kaos, forvirring og usikkerheit, og strekkjer seg frå hendingar og ulykker på individnivå til større ulykker, katastrofar og terrorhendingar.

RVTS (ressurscenter om vald, traumatisk stress og sjølvmoedsførebygging) er etablert i alle dei fem Helseføretaka, og er ressurs for kommunar kring etablering og drift av psykososiale kriseteam. Deltakarar i kriseteam og tilsette som i sitt arbeid møter menneske råka av vald og seksuelle overgrep, traumatisk stress, migrasjon eller sjølvmoedsproblematikk, kan også kontakte RVTS for råd og rettleiing i konkrete saker. RVTS bidreg til kompetanseheving ute i kommunane gjennom undervisning slik som kurs, fagdagar og kriseteamskule, rettleiing, konsultasjon og nettverksarbeid på tvers av sektorar, etatar og forvaltningsnivå (rvts.no).

I akuttfasa som strekkjer seg frå dei 2-3 fyrste dagane til etter gravferdsdagen, yter kriseteamet psykososial førstehjelp til dei involverte partane. Studien til Hobfoll et al., (2007) er forskingskunnskap som ligg til grunn for dei 5 hovudpunkta som ligg i botnen for den psykososiale førstehjelpa som vert gitt, og som RVTS Vest nyttar i førelesningar på kriseteamskulen i Sogn og Fjordane (rvts.no). Psykososial førstehjelp den første akutte tida er å hjelpe dei kriseråka med å oppleve både objektiv og subjektiv tryggleik om dei har vore i ein utfordrande og farleg situasjon, samt bidra til at dei finn ro der dei oppheld seg.

Bidra til individuell og kollektiv meistringstru og å komme i kontakt med familie og andre nærstående. Når dei kriseråka er komne så langt at dei klarar å tenke framover, hjelpe dei å finne håp, samanheng og kontinuitet i livet, og at *recovery* og helingsprosessar tek tid (Hobfoll et al., 2007) og (rvts.no).

Arbeid i den akutte fasa er å yte psykososial førstehjelp til dei råka, medan oppfølging vidare utover er viktig for å førebygge seinverknader (Dyregrov & Dyregrov, 2008). I høve førebygging av psykisk uhelse på lengre sikt, er anbefalte retningslinjer frå kriseteamskulen å ta kontakt med involverte partar tre månader, seks månader og eit år etter hendinga (rvts.no). Slik kontakt skjer gjerne ved at dei kriseråka vert oppringt og spurde om korleis dei har det psykisk og fysisk, samt deira daglege funksjonsnivå i kvardag-, skule- og arbeidsliv. Føremålet med kontakten er å avdekke eventuelle udekte behov for oppfølging i høve eiga psykisk helse, eller bekymring for andre nærstående som kan trenge hjelp og oppfølging.

Psykososialt kriseteamarbeid er eit avgrensa arbeidsområde som skjer i uføresette tidsintervall, omfang og varigheit. Uansett alvorsgrad er det deltakarane som einskilde fagpersonar med sin kompetanse, erfaring og ferdigheiter som rykkjer ut og tek i vare dei etterlatne og pårørande i slike krevjande livshendingar (Mestring, samhörighet og håp, 2016). Ei anna side ved kriseteamarbeid er at katastrofar og ulykker råkar brått og uventa. Når deltakarane utfører kriseteamarbeid, vert allereie planlagde arbeidsoppgåver, med til dømes tidsfristar, sett på vent og forskyvd til ein sjølv er attende i sitt ordinære arbeid. Går det lang tid mellom aktivering av teamet er dette overkommeleg, men vert ein ofte aktivert kan arbeidsbelastninga for den enkelte bli stor (Skants, 2014).

## 2.0 Kunnskapsstatus

### 2.1 Søk etter litteratur

Ved søk etter aktuell forskning og litteratur har eg søkt i Oria, Svemed, Pubmed, PsycInfo, BMJ, Scopus og Idunn. I ulike kombinasjonar har eg brukt søkeorda kriser, kriseteam, kriseteamarbeid og lagt til organisering, teamarbeid, kriseleiing, leiing av team og samarbeid og tverrfagleg samarbeid, både på nynorsk, bokmål og engelsk. Vidare har eg nytta søkeorda secondary victim, compassion fatigue og secondary trauma. Etter arbeidet med empirikapittelet vart det tydeleg for meg at teori om samstyring, leiing og samarbeid i nettverk var relevant å drøfte funna opp mot. Eg difor også søkt etter artiklar og teori med søkeorda nettverksteori, governance, samstyring og samarbeid i nettverk.

Ved å kombinere søkeorda teamarbeid og kriser fann eg relevante artiklar og teori om leiing av krise- og beredskapsarbeid og leiing av team. Vidare har eg sett nærare på referansar i ulike relevante artiklar eg har funne kring temaet leiing og organisering av teamarbeid. Transformasjonsleiing er omtalt i fleire artiklar kring beredskaps- og kriseleiing, samt føremon med denne form for leiing både på organisasjonsnivå og i høve psykologiske behov hjå tilsette. Eg har valt å presentere funna av relevant kunnskap og litteratur i fem tema og oppsummering.

### 2.2 Leiing av kriser og kriseberedskap

H. H. Mathisen sin artikkel «*Erfaringshåndtering – praktiske tilnærmingar*», gir praktiske råd for korleis individ, grupper og organisasjonar kan nyttiggjere seg erfaringar frå hendingar og episodar i det daglege eller ved øvingar og trening, og skildrar korleis systematisk erfaringshåndtering kan støtte utvikling i et prosess-, teknologi- og organisasjonsperspektiv. I dette inngår det å nytte erfaringar frå hendingar og øvingar bevisst og systematisk, ikkje berre for å forbetre interne prosessar, men og for å finne fram til meir hensiktsmessige teknologiske og organisatoriske løysingar som støtter opp om dei oppgåvene som må utførast (Mathisen, 2014).

T. Nesheim sin artikkel «*Kriseledelse og organisering*», skildrar tre tilnærmingar til samanhengar mellom organisasjonsstruktur og krisehåndtering. 1. Eit strukturelt-instrumentelt perspektiv, 2. Korleis strukturane sin fleksibilitet og element i ein formell struktur vert endra og utvikla i forlaupet av ei krise, og 3. Set eit kritisk søkjelys på avgrensingar ved ein strukturell innfallsvinkel.

Artikkelen syner korleis overdriven vektlegging av formelle roller og etterleving av førehandsbestemte prosedyre heller har meir negativ enn positiv effekt på krisehandtering. Krisehandtering i Norge vert sett i lys av fire prinsipp for nasjonalt beredskaps-, og sikkerheitsarbeid: ansvar, nærleik, likskap og samvirke. Samvirkeprinsippet framhevar betydninga av tverr-etatleg og interorganisatorisk samordning. Studien omtalar også korleis ulike former for spesialisering og mekanismar for samordning på ulike forvaltningsnivå har konsekvensar for involverte aktørar, organ og politikk på området (Nesheim, 2016).

I «*Leiing av kunnskapsarbeid*» drøftar A. M. Sandvik (2011) ulike situasjonskarakteristika og fire ulike leiarstilar opp mot det å leie kunnskapsarbeidarar slik at dei nyttar kunnskapen sin effektivt. For å operasjonalisere omgrepet kunnskapsarbeid er dette knytt til autonomi og fem andre kunnskapskarakteristika som: arbeidets kompleksitet, informasjonsprosessering, problemløysing, mangfald av ferdigheiter og spesialisering, som til saman utgjer kunnskaps- eller profesjonelt arbeid. Transformasjonsleiing vert trekt fram som særleg effektiv i krise og for å skape kjenslemessig tilhøyre til ein overordna visjon (Sandvik, 2011).

### **2.3 Organisering og leiing av team og prosessar i team**

Mange studiar gir støtte for transformasjonsleiing i høve teamarbeid og leiing av spesialiserte tverrfaglege team, sjå blant anna (Apos, Neill, & Salas, 2018; Bass, Avolio, Jung, Berson, & Zedeck, 2003; Driskell, Salas, & Driskell, 2017; Johnsen, Westli, Espevik, Wisborg, & Brattebø, 2017), og eg kan ikkje gå inn på alle, men har valt ut nokre få som særleg skildrar faktorar som påverkar leiing og organisering av team, tilfredsheit i arbeid, prosessar og ytingar i team.

R. Espevik (2013) sin artikkel, *Samlet mot det uventede – og å kunne stå i det. Betydningen av godt teamarbeid*, tek utgangspunkt i at svikt i teamarbeid, manglande koordinering og uklår kommunikasjon, ofte vert nemnt når ulykker skal forklarast, og at ansvarlege myndigheitspersonar står fram og formidlar korleis nye og betre prosedyrar og rutinar skal medverke til at ein vert betre rusta til å handtere same situasjon neste gong. Kva då om neste situasjon er ny, uventa, komplisert og vanskeleg å forstå? Nyare forskning på teamarbeid hevdar at *felles mentale modellar* er ein føresetnad for å få team til å forstå kva som skjer for dermed kunne koordinere avgjerder raskt internt i teamet (Eriksen, 2017).



Espevik (2013) tek utgangspunkt i (Eduardo. Salas, Sims, & Burke, 2005) sin artikkel «*Is there a «BIG FIVE» in teamwork?»*» som baserer seg på vurdering av 138 ulike modellar for teamarbeid og kva som empirisk kan knytast til effektivitet, og deira modell som syner samanhengane for teamarbeid bygd på faktorane: *teamleiarskap*, *teamorientering*, *monitorering*, *støtteåtfærd* og *tilpassing*. Modellen skildrar korleis åtfærd, haldningar og kommunikasjon skapar og held ved like felles mentale modellar i teamarbeid, og kva implikasjonar dette gir for trening og førebuing for å oppnå dette (Espevik, 2013). Artikkelen er relevant i høve kva faktorar som bidreg til at til dømes eit psykososialt kriseteam som skal handtere kritiske situasjonar saman fungerer.

I teoridelen skildrar eg IMOI-modellen, *input-moderators-output-input*, skildra i artikkelen «*Teams in extreme environments: Alterations in team development and teamwork*» (Driskell et al., 2017), for å syne kva som påverkar prosessar og samarbeid i team. Artikkelen til Fleury, et al., (2017) «*Associated and Mediating Variables Related to Job Satisfaction among Professionals from Mental Health Teams*» er ein kvantitativ surveystudie, der ein har sett på ulike variablar som påverkar tilfredsheit med arbeidet. Teoretisk ramme for studien er ulike uavhengige variablar henta frå IMOI-modellen og ITEM-modellen, *Integrated Team Effectiveness Model*. Studien bygger på åtte ulike variablar for tilfredsheit i arbeid, og resultat frå studien viser at klimaet i eit team har innverknad på seks av desse som påverkar tilfredsheit med arbeidet og klimaet i team innan psykisk helse (Fleury, Grenier, Bamvita, & Chiochio, 2018).

Kjensle av psykologisk trygghet i teamet og utvikling av teamarbeid over tid vert trekt fram av (Apos et al., 2018). Studien til (E. Salas, Rosen, & King, 2007) skildrar faktorar som medverkar til effektivitet i team innan helsearbeid og faktorar som påverkar team som skal prestere i ekstremisituasjonar, og team som skal handtere myriadar av oppgåver i ulike kontekstar.

## **2.4 Faktorar ved leiing for trivsel og motivasjon i arbeid**

Rune Lines (2011) sin artikkel «*Forskingsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidare*» beskriv auken i kunnskapsintensive organisasjonar og korleis kunnskapsarbeidarar si verdiskaping er sterkt knytt til motivasjon.

Artikkelen skildrar korleis leiarar gjennom sine frivillige eller ufrivillige avgjerder, prosessutforming og relasjonelle åtferd skapar eller øydelegg verdi gjennom innverknad på deira motivasjon. Motivasjonsfremmande strukturar som er sett nærare på, er blant anna trekk ved arbeidets karakter som verkar stimulerande og gir rom for vidareutvikling av ferdigheiter, bruk av belønning og intensiv, anerkjenning, samhandling og profesjonsidentitet (Lines, 2011).

For å auke arbeidstilfredsheita blant profesjonane må deira leiarar ha strategiar og arbeide for det som bidreg til positivt klima innanfor team som arbeider med psykisk helse (Fleury et al., 2018). Ein anna studie som skildrar faktorar som bidreg til positivt klima i team er «*A scoping Review of Facilitators of Multi-Professional Collaboration in Primary Care*» (Monica, Una, & Lisa, 2018). Studien «*Organizational Prevention of Vicarious Trauma*» skildrar korleis organisasjonar kan fremme arbeidstilfredsheit eller bidra til utbrentheit (Bell, Kulkarni, & Dalton, 2003).

H. Hetland sin artikkel «*Lederen som inspirator og støtte i forhold til våre basale psykologiske behov*», omhandlar tilhøvet mellom god, støttande og inspirerande leiing og dei basale psykologiske behova for autonomi, kompetanse og kjensle av å høyre til i eit fellesskap. Artikkelen syner at dersom desse behova ikkje vert tekne i vare, kan det være ei stor belastning for den enkelte si fysiske og psykiske helse, og ved å stette desse basale behova, bidreg det positivt til dei tilsette sin produktivitet, helse og trivsel (Hetland, 2013). Funn frå den kvantitative studien til (Hetland & Sandal, 2003) er at transformasjonsleiing har positiv innverknad på tilfredsheit, effektivitet og motivasjon for arbeid, men at kontekst er ein meir avgjerande faktor for utøving av leiing enn individuelle trekk ved leiar.

Andre fagfellevurderte kvalitative og kvantitative studiar som på ulikt vis gir støtte for transformasjonsleiing i høve team og deira prestasjonar og tilfredsheit med eige arbeid og arbeidssituasjon er (Bass et al., 2003; Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler, 2004; Fernandez, 2008; Wolfe & Harvey, 2007). Motsatsen til transformasjonsleiing er lazziez-faire leiarskap, også omtalt som «*la det skure og gå-leiing*», er leiarstilen som er minst effektiv og er kjenneteikna av at leiar unngår å ta avgjerder, og være nærverande når det trengs, til dømes for å gi informasjon eller engasjere seg i viktige spørsmål (Zhen Li, 2016). Lazziez-faire leiarskap er ikkje berre ei form for ikkje-leiing men ei destruktiv form for leiing (Buch, Martinsen, & Kuvaas, 2015).

## 2.5 Arbeid med menneske i kriser og stressreaksjonar hjå fagfolk

C.R. Figley (1995) skildra for over 20 år sidan omgrepet *the cost of caring* og resultat av dette omtalte han som *compassion fatigue* og knytta slike symptom på stress til overbelastning og at det er aktivert av arbeidet ein utfører (Figley, 1995; Isdal, 2017). Isdal (2017) brukar omgrepa sekundærtraumatisk stress og vikarierende traumatisering i skildring av *compassion fatigue* på normalreaksjonar av overveldande opplevingar for fagpersonar som har ei hjelperolle overfor traumeutsette. *Compassion fatigue* og *secondary traumatic stress* (STS) kan definerast som: «*An extreme state of tension and preoccupation with individual or cumulative traumas of clients*» (Wentzel & Brysiewicz, 2014, s. 95). Sekundær traumatisering hos profesjonelle hjelparar skildrar den negative utviklinga som kan skje når påverknadane frå møter med traumatiserte klientar vert akkumulert over tid (Bang & Nilsen, 2003; Bugge, 2003).j

Studien til (Pearlman & Mac Ian, 1995) «*Vicarious traumatization: An empirical study of the effects of trauma work on trauma therapists*» viser også slike samanhengar og synleggjer behov for trening og leiarstøtte både for erfarne og uerfarne traumebehandlarar. Den kvantitative studien til Galek et al. (2011) syner at *Secondary traumatic stress* hadde samanheng med tal timar pr. veke ein hadde konsultasjonar med klientar som hadde traumerelaterte opplevingar (Galek, Flannelly, Greene, & Kudler, 2011), og den kvalitative studien til (Bell et al., 2003) gir støtte for det same ved å vise til forskning som syner at mykje tid ilag med traumepåverka klientar auka risikoen for stressreaksjonar hjå helsepersonell.

Artikkelen «*Organizational Prevention of Vicarious Trauma*» av (Bell et al., 2003) skildrar samanhengen mellom organisatoriske tilhøve og sosialarbeidarar si oppleving av stress og utbrentheit. Stresset skriv seg ikkje berre frå å skulle forholde seg til menneske i liding og kriser, men syner ulike karakteristikkar ved organisatoriske tilhøve som også bidreg. Studien syner at organisasjonar kan fremje tilfredsheit i arbeidet eller bidra til utbrentheit. Faktorane som vert trekt fram er organisasjonskultur, arbeidsmengde, arbeidsplass og arbeidssituasjon, gruppestøtte, rettleiing og ressursar tilsette har for å ivareta seg sjølv.

Andre studiar som skildrar tilhøve kring leiing, organisering og arbeidstilhøve som påverkar og faktorar som kan demme opp for og mildne utvikling og oppleving av *compassion fatigue* og sekundærtraumatisering er (Bell et al., 2003; Deering, 1996; Grossman & Feitosa, 2017; Molnar et al., 2017; Whitfield & Kanter, 2014).

## 2.6 Forsking på psykososiale kriseteam og psykososial førstehjelp

Senter for Krisepsykologi i Bergen har gjennom dei siste 25 åra forska på psykososial førstehjelp og oppfølging av etterletne og pårørande. Nettsida deira har referanseliste for ulike tema/fagområde, og referanseliste på forskning under tema hjelparar tel 470 artikkelar (<https://kyber.blob.core.windows.net/krisepsykologi-umbraco/1240/references-helpers.pdf> ).

Av desse har eg sett nærare på fleire ulike artikkelar, dei fleste fagfellevurderte, nokre av dei er andre fagartikkelar publisert i ulike fagtidsskrift. Faggruppene artikkane omhandlar, strekkjer seg frå fredsbevarande- og naudhjelpsarbeid, brann, politi, ambulanse, legar, psykiater, sjukepleiarar, psykologar, og andre terapeutar. Forskinga gir relevant kunnskap opp mot temaet i min forskingsstudie, kring det å være profesjonell hjelpar og yte tenester i krevjande situasjonar, til menneske i krevjande livssituasjonar, og korleis ulike former for akutt krise-, beredskaps- og omsorgsarbeid påverkar tenesteytarane.

STAMI-rapporten «*Posttraumatisk stresslidelse (PTSD) og arbeidslivet*», (2011) er ei kunnskapsoppsummering om temaet innanfor ulike yrker med framlegg til tiltak for å forhindre at opplevd stress utviklar seg til psykisk lidning. Dei tre hovudstrategiane for førebygging er tidleg intervensjon, trening i stressmeistring og seleksjon av eigna personell. Sosial støtte etter traumet, eit godt organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø, samt oppfølging i etterkant av alvorleg stressbelastning kan beskytte mot PTSD. Leiaransvar er å legge til rette for eit godt fungerande arbeidsmiljø og ha ein organisasjon som føl opp sine tilsette, fremjar sosial støtte frå kollegaer samt arbeider systematisk med trening i stressmeistring for dei tilsette (Skogstad et al., 2011).

Fagartikkelen i tidsskriftet Sykepleien «*Også hjelperer trengjer hjelp*», skildrar korleis kriseteamarbeid kan arte seg for deltakarane, blant anna korleis ein kroppslig og kjenslemessig vert aktivert, allereie før ein er starta på arbeidet, og i etterkant av aktivering (Lindsten & Torjussen, 2017). Artikkelen set søkjelys på viktig erfaringskunnskap frå praksisfeltet om korleis det er å arbeide med kriseråka og synleggjer behov for meir forskning på erfaring med psykososialt kriseteamarbeid.

Eg har funne to masteroppgåver med tema kring kriseleiing i kommunar. «*PÅ ALERTEN Hvilke erfaringer har ledere i fire kommuner med å arbeide i et psykososialt kriseteam?*» (Høydal, 2016), og «*Ledelsesutfordringer når krisen rammer organisasjonen – om kriseledelse og kriseberedskap i kommunen*» (Aksnes & Tessem, 2012).

Perspektiv i deira studiar er i hovudsak på leiarar sine erfaringar. Min forskingsstudie tek utgangspunkt dei andre deltakarane i kriseteamarbeidet, og deira opplevingar og erfaringar med deltaking i kriseteamarbeidet. Gjennom intervju av fokusgrupper ynskjer eg å undersøke erfaringar og behov for oppfølging kriseteamet som heilskap har, og ikkje berre kva den enkelte deltakar erfarer å ha behov for. Det vil være interessant å sjå om min forskingsstudie gir liknande eller andre funn i høve deltaking og erfaring med kriseteamarbeid.

Studien til (Chan, Khong, & Wang, 2017) «*Psychological responses, coping and supporting needs of healthcare professionals as second victims*», er ein systematisk kunnskapsgjennomgang for undersøke samanheng mellom erfaringar og behov hjå helsepersonell som er traumatisert som etterverknad av uføreseielege, ugunstige opplevingar og hendingar i arbeidet. Studien skildrar psykologiske responsar, meistringsstrategiar og behov for støtte i organisasjonen og behov for informasjon og emosjonell støtte frå leiar. Den syner korleis second victims utviklar multiple meistringsstrategiar og effekt av påkjenningar kan mildnast av eit støttande miljø og emosjonell støtte frå leiar (Chan et al., 2017).

Studien til (L. Skogstad, Heir, Hauff, & Ekeberg, 2016) «*Post-traumatic stress among rescue workers after terror attacks*» i Norway gir støtte for at profesjonelle redningsarbeidarar er meir beskytta mot post-traumatiske stressreaksjonar enn frivillige deltakarar i slikt arbeid, ut frå at trening og førebuing på kva som kan møte ein i slike situasjonar har ein signifikant innverknad på korleis ein meistrar påverknad av stressfaktorar. Studien «*Effect of Pastoral Crisis Intervention Training on Resilience and Compassion Fatigue in Clergy: A Pilot Study*» av (Noullet et al., 2018), gir også støtte til fordelane ved førebuing og trening i handtering av menneske i krisesituasjonar, då slik trening viste auka resiliens og reduksjon i utbrentheit og *secondary traumatic stress* (STS) hjå medarbeidarar som arbeidde med kriseintervensjon.

## **2.7 Oppsummering av kunnskapsstatus**

Det finst mykje forskning på tema kring leiing av kriser og kva hjelp og oppfølging krise- og traumeråka menneske treng på kort og lang sikt. Like eins er det forska mykje på ulike former for leiing og organisering og effektar slikt hjelpearbeid har overfor deltakarane. Så langt har eg ikkje funne forskning på kommunalt psykososialt kriseteamarbeid ut frå deltakarane sitt perspektiv. Dei omtalte studiane gir kunnskapsgrunnlag for undersøking av problemstillinga og forskingsspørsmåla i studien.

Det trengs forskast på erfaringane til deltakarar som utfører kriseteamarbeid til menneske i kritiske livssituasjonar og å stå i slikt krevjande relasjonsarbeid over tid. Eg vil bidra med kunnskap om kva slikt arbeid gjer med dei som fagmenneske, men og som eit team som skal samarbeide kring oppfølging av kriseråka menneske, og korleis dette står i forhold til organisering og leiing av arbeidet.

## 3.0 TEORI

Teorikapittelet vert innleia med ein kort omtale av omgrepa organisasjonar, leiing og styring. Samstyring er ikkje å forstå som ein eigen teori, men ei styreform. Innsikt i litteraturen om samstyring kan nyttast for å forstå og handtere utfordringar som slike ikkje-hierarkiske styringsformer medverkar til. Litteratur om samstyring er nytta for å syne relevans opp mot leiing og styring av samarbeidande partar på tvers av organisasjonar, sektorar og nivå, som til dømes kommunale kriseteam. Vidare skildrar eg tilhøve kring samarbeid, differensiering og integrering, og studien til Vangen Hayes, & Cornfort (2014) som skildrar korleis struktur, prosessar og aktørar har innflyting på styring av samarbeidande partar. Deretter presenterer eg teori om team, prosessar og utvikling i team, samt teori om transformasjonsleiing og denne forma for leiing i høve arbeid i team og trivsel i arbeidet.

### 3.1 Organisasjonar, leiing og styring

Omgrepet leiing (*leadership*) kan brukast både om personane som utøver leiing og om aktivitetane dei utøver i eigenskap av å være leiar, like eins har det engelske ordet *management* (administrasjon) same doble betydning (Strand, 2007). (Thagaard, 2013) Minste felles multiplum mange kan einast om, er at leiing er å påverke andre til å utføre handlingar i overeinskomst med mål og interesser utover deira egne personlege preferansar (Brochs-Haukedal, 2017).

Organisering handlar om koordinering av handlingar og koorientering av forståing, og kjærne i alle organisasjonar er først og fremst organiserte aktivitetar eller virke som skjer i konkrete arbeidssituasjonar (Klemsdal, 2013). Organisasjonar som sosiale system og måtar å strukturere arbeid i fellesskap på, finst i mange ulike former, men alle let seg forstå som konstruksjonar av eit avgrensa tal komponentar. Velkjende faktorar som påverkar dagens organisasjonar er produksjons- og informasjonsteknologi, turbulente omgivingar med raske endringar og auka globalisering (Brochs-Haukedal, 2017).

Å styre inneber to ting: å ta avgjerder og gjennomføre dei i praksis og handlar om å påverke og endre samfunnet på ein bevisst og planmessig måte (Røiseland & Vabo, 2008).

Organiseringsprosessane handlar om å skape orden, mening og samanheng i arbeids- og samhandlingssituasjonane kring spørsmåla: Kva er oppgåva? Korleis skal oppgåva løysast? Kven skal løyse oppgåva? (Klemsdal, 2013).

## 3.2 Samstyring som styrings- og leiingsverktøy

Siste 50 åra har samfunnsstyringa gått gjennom betydelege endringar og på 1990-talet vart uttrykket *governance* etablert, der fokus vart sett på ein ny variant av styring: styring gjennom nettverk. Denne styringsforma er verken stat, marknad eller sivilsamfunn, men noko særeige og unikt med element av alt i seg (Røiseland & Vabo, 2016).

Slik Røiseland og Vabo (2016) skildrar det, var ikkje tidspunktet for starten på *governance* som styringsform tilfeldig. Utviklinga og veksten i velferdsordningane og offentleg sektor frå 1970 og utover, kunne ikkje halde fram med liknande vekst utan å true samfunnets totale økonomi. Både forskarar og politikarar formidla bekymring for framtida og vilkåra for offentleg styring. Styresmaktene tok initiativ til utredning for å synleggjere desse endringane i det norske demokratiet og vilkåra for styring i Norge, også kjent som Maktutredningen (NOU:1982:3).

Behov for fornying av offentleg styring var stor og svaret kom utover på 80-talet med auka privatisering av offentleg sektor og styringsforma New Public Management (NPM).

Utviklinga fram til samstyring kom såleis som tilsvar til den omfattande spesialiseringa og desentraliseringa med resultat og målstyring kjend frå NPM (Røiseland & Vabo, 2008).

### 3.2.1 Organisering, styring og samarbeid i nettverk

Røiseland & Vabo (2008) får fram korleis samstyring ikkje står fram som ein avgrensa teori og empirisk fenomen og at heller ikkje litteraturen om *governance* er ein klar og avgrensa teori. Dei skildrar fire ulike teoritradisjonar og perspektiv som framhevar ulike aspekt ved samstyring og er knytt til ulike måtar å sjå styringsforma ut frå, som *organisasjon, nettverk, partnerskap og regime*. Ulikskapane mellom desse er ikkje større enn at det å ha eit fleirteoretisk perspektiv å forstå samstyring på være meir oppklarande enn å sjå dei isolerte frå einannan (Røiseland & Vabo, 2008).

I praksis kjem samstyring til uttrykk gjennom organiserte aktivitetar og enno meir spesifikt som ulike former for organisert samhandling. Samstyring kan definerast som: «den ikkje-hierarkiske prosessen hvor-ved offentlige og/eller private aktører og ressurser koordineres og gis felles retning og mening» (Røiseland & Vabo, 2008, s. 21). Definisjonen viser til behovet for samarbeid i nettverk på tvers av sektorar og nivå mellom offentlege og private for å løyse utfordringane i velferds- og helsetenestene, og at dette gir konsekvens for styringa i offentleg sektor. Samstyring førekjem i ulike strukturar og omfattar relasjonar og samarbeid både



vertikalt og horisontalt (Axelsson & Axelsson, 2006; Røiseland & Vabo, 2016).

Dagens komplekse samfunnsstrukturar med behov for samarbeid på tvers av nivå og sektorar mellom private og offentlege verksemdar aktualiserer fokuset på horisontal koordinering og samhandling ved samstyring. Offentlege organisasjonar må løyse stadig meir komplekse utfordringar i samfunnet, kombinert med knappheit på ressursar og auka forventningar frå omgivnadane (Axelsson & Axelsson, 2006; Knudsen, 2013; Røiseland & Vabo, 2016).

Samstyring kan såleis sjåast på som eit forsøk på å tette dette gapet. Samvirke og samproduksjon av tenester frå offentleg sektor og løysing av samfunnsproblem i lag med private, frivillige lag og organisasjonar, borgarar og brukarar, vert stadig oftare omtalt som løysinga på utfordringane knytt til dagens velferdsordningar (Axelsson & Axelsson, 2006; Røiseland & Vabo, 2016). Slik sett treng ein som leiar i offentleg sektor kjennskap til og innsikt i kva slik form for styring inneber for dei involverte partane og samarbeidet deira.

Utgangspunkt for å studere leiing og organisering av kommunale psykososiale kriseteam i høve litteratur om samstyring, leiing og samarbeid i nettverk, er at desse teoriane ikkje berre er gyldige på overordna nivå, men og er aktuelle for tverrprofesjonelt samarbeid i interorganisatoriske team. Fellesnemnar eg ser i dette er at kriseteamarbeid omhandlar samarbeid mellom ulike fagpersonar på tvers av organisasjons- og fagområde, kor felles innsats og samarbeid bygd på tillit mellom deltakarane må samordnast for å yte tenestene. Like eins i høve samarbeid og samordning av tenester på tvers av sektorar og forvaltningsnivå.

Komplekse tenester og oppgåver i velferdsstaten er ofte delt opp i mindre einingar og deloppgåver slik at dei vert lettare å handtere. Slik spesialisering av arbeidsoppgåver kan bidra til meir effektivitet, men fordrar då samordning og koordinering av dei. Brukarane av tenestene har gjerne behov for og ynskjer heilskaplege og samordna tenester. Oppsplittinga av dei ulike tenestene stiller krav til organiseringa og leiing for at tenestene skal bli opplevd slik (Axelsson & Axelsson, 2006; Knudsen, 2013; Røiseland & Vabo, 2016).

Røiseland og Vabo (2016) omtalar tre ulike perspektiv på styring og leiing i nettverk: instrumentelt, interaktivt og institusjonelt. I motsetnad til eit handlingsorientert og instrumentelt perspektiv legg det interaktive perspektivet i samstyring vekt på aktørane, koalisjonane dei i mellom, deira gjensidige påverknad og innflyting aktørane har på kvarandre og samspelet i samarbeidet deira.

Røiseland og Vabo (2016) og Axelsson og Axelsson (2006) omtalar tre aspekt ved samstyring som synleggjer dette. Aktørane er gjensidig avhengige av kvarandre, og berre i fellesskap kan dei løyse utfordringane eller oppnå målsettingane ein ynskjer. Alle partane tilfører kunnskap og ressursar i varierende omfang inn i samarbeidet, men samla sett får ein utretta meir i fellesskap enn åleine kvar for seg.

Diskurs og forhandlingar kjenneteiknar avgjerdsprosessane og avgjerdene, ikkje makt og direktiv. Samstyring kan berre finne stad om partane greier diskutere seg fram til løysingar alle kan einast om. Framfor å styre gjennom lover og regelverk, må mjukare insentiv og verkemiddel takast i bruk. Slik indirekte styring kan virke støttande på prosessane kring koordineringa, men utfallet kan i liten grad styrast. Samstyring dreiar seg ikkje om tilfeldig samansette aktørar men om planlagd og målretta aktivitet, som også bringar inn andre vanlege organisasjonsprosessar. Mål vert utarbeidde, ein vel strategiar og verkemiddel for å nå desse, og ikkje minst må arbeidet koordinerast (Axelsson & Axelsson, 2006; Røiseland & Vabo, 2016).

Ulike organisasjonar lagar ulike rammer og moglegheiter for leiing. Struktura kring samstyring er mykje lausare enn ein vanlegvis forbind med formelle organisasjonar, og nettverk vert brukt som fellesomtale på ulike typar lause organisasjonsformer (Røiseland & Vabo, 2016). Utdjuping av tilhøve kring differensiering og integrering ved samarbeid i nettverk og tverrprofesjonelt samarbeid kan synleggjere dette enno meir.

### *3.2.2 Integrering og differensiering i arbeid*

Axelsson og Axelsson (2006) viser til Lawrence and Lorsch (1967) som introduserte omgrepa differensiering og integrering i organisasjonsteorien. Ut frå deira *contingency theory* må organisasjonar tilpasse seg omverda utanfor organisasjonen for å være levedyktige. Auka kompleksitet i omgivnadane fører til auka grad av differensiering og spesialisering for å svare på desse krava. Dette medfører ei auka strukturell differensiering internt i organisasjonar, som igjen fører til fragmentering av ansvar og auka behov for integrasjon. Fragmenteringa av ansvar kan medverke til effektivitets- og kvalitetsproblem og utfordringar med samanhengande tenester mellom ulike forvaltningsnivå (Axelsson & Axelsson, 2006, s. 78).

I fylje Willumsen (2009) ber helse- omsorgs- og velferdstenestene preg av spesialiserte fagområde, og ein av målsettingane med tverrprofesjonelt samarbeid i offentlege velferdstenester er at tenestene som vert ytt er integrerte med kvarandre.

Dette inneber samordna innsats med bidrag frå ulike aktørar. Spørsmålet om differensiering og integrering omhandlar tilhøve både innan organisasjonar og/eller mellom organisasjonar samt på ulike nivå og slikt samarbeid fordrar høg grad av horisontal integrasjon og lav grad av vertikal integrasjon, slik det er skildra i modellane til (Axelsson & Axelsson, 2006, s. 78 og s. 80).

Integrering av tenestene heng saman med kvaliteten på samarbeidet dei ulike aktørane oppnår kring felles innsats sett i høve krava omgivnadane set til dei. Integrering omhandlar såleis både strukturar og funksjonar samt haldningar hjå deltakarane i organisasjonen. I det tverrprofesjonelle samarbeidet ligg også underliggende prosessar knytt til balansering av differensieringa og integrering mellom dei når det gjeld fordeling av oppgåver og ansvar. Desse prosessane må sjåast i relasjon til både personnivå og i samarbeid mellom personane, samt på organisasjonsnivå og mellom organisasjonane (Willumsen, 2009).

Organisatoriske faktorar som har betydning for differensiering og integrering av arbeid er: strukturane i organisasjonen, informasjonsdeling, leiing og styring, fordeling av ressursar og relasjonar. Dynamiske faktorar påverkar også, og omhandlar prosessar i samarbeidet, til dømes konflikter, makt, tillit og engasjement. Samarbeidsprosessen kjem tydeleg til uttrykk når ein skal komme fram til felles einigheit. Prosessen styrer handlingane til aktørane og som igjen vil påverke maktfordelinga dei i mellom, og måten dei løyser konflikt på. Konteksten samarbeidet skjer i vil også påverke samarbeidsprosessen (Willumsen, 2009).

### *3.2.3 Leing av tverrprofesjonelt og interorganisasjonisk samarbeid*

Styring og leiing kan være vanskeleg å skilje frå einannan. Styringsmekanismar for å samordne arbeidsprosessar som er vanlege i hierarkisk ordna organisasjonar høver ikkje ved samstyring. Ved samstyring skjer koordinering og fordeling av arbeidsoppgåvene ved samarbeid mellom deltakarane. Ulik fordeling av makt og ressursar mellom aktørane vil førekomme, men frivillig deltaking og gjensidig avhengigheit av einannan gir anna innflyting på avgjerdene (Røiseland & Vabo, 2016).

Kompleksiteten kring samarbeid mellom sektorkryssande partar og organisasjonar er stor (Vangen, Hayes, & Cornforth, 2014). I fylje Røiseland og Vabo (2016) peikar tre område seg ut med behov for leiing av samarbeid: oppretting av felles mål og mening med arbeidet, å bygge tillit mellom deltakarane, samt bidra i høve kommunikasjon og kunnskapsdeling partane i mellom. Tre andre områder som kan være kjelde til problem er grad av frivillighet, resultat og kontekst for samarbeidet.

Axelsson og Axelsson (2006) påpeikar at dei mest suksessfulle formene for interorganisatorisk samarbeid i offentleg helsevesen er der stabile tverrfaglege team er etablerte og som er oppretthaldne over tid. Dei viser til Øvretveit (1993) sin definisjon på tverrfaglege team som små grupper med tilsette frå ulike profesjonar som arbeider saman for å gi tenester til ei spesifikk gruppe brukarar på tvers av dei formelle organisasjonslinjene. Faglitteraturen nyttar fellesomgrepet interorganisatorisk koordinering på fenomen som samarbeid, samhandling, nettverksbygging og kommunikasjon mellom ulike organisatoriske einingar (Knudsen, 2013). Psykososiale kommunale kriseteam er såleis døme på eit interorganisatorisk team.

Styring gjennom tillit og verdiar er den billigaste og mest effektive måten å styre team på. Utfordring ligg i at tillit er relasjonsavhengig og det å oppretthalde felles verdiar krev interaksjon. Å sikre kontinuitet blant dei samhandlande aktørane vert såleis viktig faktor for leiar å være merksam på. Både over- og understyring kan være uheldig og gå ut over samarbeidet og at potensialet i samstyring vert ikkje utnytta. Kommunikasjonen mellom deltakarane er grunnleggande byggestein og føresetnad for samarbeidet (Røiseland & Vabo, 2016).

Vangen, Hayes & Cornforth (2014) skildrar tre viktige område for styring av samarbeidande partar, *structure, prosesses og actors*, og synleggjer korleis kompleksiteten kring desse faktorane og utvikling i samarbeidet har innflyting på styringa. Ved å skaffe seg oversikt over og forståing for strukturen i gruppa som skal samarbeide, kvifor og korleis dei er kopla saman, har leiar innsikt som kan aktivt nyttast i høve leiing og utvikling av dei samarbeidande partane. Strukturelle tilhøve kring samansetning og samhandling blant partane er grunnleggande faktorar som påverkar gruppa då dei avgjer kven som har tilgang til å påverke utvikling, prioriteringar og resultat av arbeidet (Vangen et al., 2014).

Lukka versus opne strukturar i samarbeidande grupper vil påverke tema som innflyting, legitimitet, makt og ansvar i høve tenestene som vert ytt. Ein lukka struktur vil ut frå eit administrativt syn være mest effektivt, men kan ekskludere viktige målgrupper frå å kunne påverke agendaen. I eit samarbeid med open struktur utan forpliktande deltaking frå partane kan det være vanskeleg å ta samlande avgjerder, då det er utfordrande å balansere ulike syn blant partane og samstundes skulle koordinere arbeidsoppgåvene. Det gjer det også særers vanskeleg å definere klare avgrensa ansvarsområde og kven som skal stå til ansvar for arbeidet som er utført (Vangen et al., 2014).

Føremon med opne strukturar er at det oppmuntrar til brei deltaking til dømes på område med overlappande ansvar og målsetting, og gir stor fleksibilitet i samarbeidet. Dette saman med lett tilgang på ulik kompetanse og kunnskap kan også støtte opp under forpliktande samarbeid i eit lengre perspektiv. Leiing av samarbeidande partar utviklar seg i takt med mengda saker deltakarane må forholde seg til og endringar i kontekstane for utøvinga av samarbeidet (Vangen et al., 2014).

Leiing i høve prosessar i samarbeidande grupper omhandlar kommunikasjon, ansvarsdeling og korleis avgjerder vert tekne. Samarbeidsprosessar kan ha ulike former og utfall men er viktige då dei gir legitimitet til makt og handlingsrom for dei involverte partane. Korleis kommunikasjonen fungerer i gruppa og frekvens av møtepunkt er tydelege faktorar som påverkar gruppeprosessane. Hyppig møtefrekvens påverkar positivt deling av makt og ansvar for arbeidet, samt til å dele informasjon og utvikle felles forståing kring utfordringar som ein står overfor og skal løyse saman. Planar for arbeidet vert arbeidsverktøy for leiing av samarbeidet. Ved å legge til rett for deltaking og involvering får deltakarane høve til betre rolleforståing og rolleavklaring seg i mellom. Leiar må og være merksam på at eksterne tilhøve også påverkar prosessane i gruppa (Vangen et al., 2014).

Aktørane som er involvert i samarbeidet er tredje område å ha fokus på i høve leiing av samarbeidande grupper. Sidan aktørane bidreg med sine ressursar inn i samarbeidet vert dei også ansvarlege for det utførte arbeidet og dette gir føringar for koordineringa av samarbeidet. Trass i at aktørane vil ha ulike roller og makt med seg inn i ei samarbeidande gruppe ut i frå målsetting med arbeidet, må ein ha mål om felles ansvars- og avgjerdsmynde blant deltakarane. Deltakarane må oppmuntrast til felles forståing kring avgjerder og felles ansvar knytt til aktivitet. Rollene og maktforhold mellom aktørane innan gruppa påverkar også samarbeidet, då makt og innflyting ikkje alltid føl formelle roller og posisjonar.

Ein må også ha merksemd på at utanforståande aktørar som ikkje er deltakar kan også påverke utviklinga i samarbeidet (Vangen et al., 2014).

I fylje Vangen et al., (2014) er leiing og styring av samarbeidande partar ressurskrevjande, krev energi og engasjement og høg grad av kunnskap og evner hjå leiar. Ut frå eit heilskapssyn i forvaltninga av ressursane er nøkkelfaktor for leiar å ha merksemd for både strukturelle tilhøve, involverte partar og prosessar blant partane, samt å ha rolla som ansvarleg for aktivitetane.

Kort skildra kan ein sei at samstyring fordrar gjensidig og frivillig samarbeid mellom deltakarane men krev også styring og leiing for å utnytte potensialet i styringsforma (Røiseland & Vabo, 2016). Tilrettelegging for kommunikasjon, kunnskapsdeling og relasjonsbygging vert sentral leiaroppgåve i nettverksliknande samarbeid slik til dømes eit kommunalt kriseteam er. Dette bringar fokus vidare på kva form for leiarstil høver best for å oppnå dette.

### **3.3 Transformasjonsleiing**

Leiar sine oppgåver og arbeidskvardag er hektisk og krevjande, variert og veldig fragmentert, samt at leiarar ofte reagerer på andre sine initiativ. Fokus hjå leiar påverkar leiinga og det vert hevda at gode leiarar tilpassar leiarstilen til ulike situasjonar med sine ulike krav og er merksam på balansen mellom å være oppgåve- og relasjonsfokusert i si utøving av leiing. Leiarar står såleis i ein kompleks og dynamisk situasjon som ikkje let seg løyse med enkle verkemiddel. Dette har medført teori kring leiing som også inkluderer kjensler, emosjonar og andre irrasjonelle prosessar. Gjennombrøtet for desse ideane kom ned interessa for karismatisk leiing og transformasjonsleiing skildra av Burns (1978) (Brochs-Haukedal, 2017).

James MacGregor Burns var den fyrste som skildra transformasjonsleiing i si bok om politiske leiarar som vart utgitt i 1978 (Matthiesen, 2014). Kjerne i slik leiing er at somme leiarar greier å utløyse høg innsats frå sine underordna og dette vert hevda å ha samheng med emosjonelle mekanismar som tilknytning, identifisering og internalisering. Det er ein teori om leiing men kan også sjåast på som ein utvida motivasjonsteori (Zhen Li, 2016).

Tradisjonelt sett har studiar av leiarskap skildra samanhengar mellom transaksjonsleiing og transformasjonsleiing, i høve effektivitet i organisasjonar og tilfredsheit med eigen arbeidssituasjon (Brochs-Haukedal, 2017).

Laissez-faire-leiing, transaksjonsleiing og transformasjonsleiing dannar til saman eit kontinuum, kor fyrstnemnde er minst effektiv og sistnemnde mest effektiv (Heldal et al., 2017). Strand viser til Martinsen (2005) sitt forskingsarbeid *Lederskap – spiller det noen rolle?* som dokumenterer signifikante samanhengar mellom eigenskapar og ferdigheiter på den eine sida, og vurderingar frå medarbeidarar og resultat på den andre, spesielt eigenskapar og åtferd under omgrepet transformasjonsleiing gir positive utslag.

Transformasjonsleiing er kjenneteikna ved omgrepa kjensler, etikk, verdiar og langsiktige mål, og ofte forbunde med karismatisk og visjonær leiing der hovudpoenget er å auke motivasjon og moral hjå både leiar og tilsette (Heldal et al., 2017; Zhen Li, 2016). Fire åtferdsmønster er knytt til transformasjonsleiing og vert også omtalt som dei fire I-ar.

1. *Idealisert innflyting/karisma:* Inneberer at leiar verkar som ein inspirerende rollemodell og vekker stoltheit, tillit og håp hos tilsette. Leiar oppnår oppslutning ved å aktivt takle problem, uttrykkje sjølvstoltheit, ta del i utfordringar/risiko dei tilsette har, sette medarbeidarane sine behov framfor eigne, og er lojal til organisasjonens underliggande reglar, normer og etikk.
2. *Inspirerende motivasjon:* Gjennom si åtferd motiverer leiar dei kring seg gjennom å gje mening og utfordringar til medarbeidarane sitt arbeid. Leiar inspirerer og legg til rette for at tilsette kan akseptere og strekkje seg mot utfordrande mål. Motivasjonen av dei tilsette kjem til syne gjennom å vise entusiasme og oppmuntre enkeltindivid men og støtte opp om fellesskapskjensla i team, og aktivt oppmunde til ein positiv visjon for framtida.
3. *Individuell omtanke:* Gjennom å opptre som mentor/*coach* viser leiar personleg respekt og interesse for tilsette ved å gje merksemd til den einskilde og deira ulike behov for utvikling. Like eins å bidra til moglegheit for læring og gjennom dette gi rom for vekst og utvikling for den einskilde.
4. *Intellektuell stimulering:* Leiar stimulerer til innovasjon og nytenking hjå sine medarbeidar ved å oppmunde til å stille spørsmål med eiga forforståing, reflektere over praksis, sjå på problem og utfordringar på nye måtar og såleis gi tilsette moglegheit til å møte kjende situasjonar på nye måtar. Leiar utøver ikkje kollektiv kritikk av enkelte sine feil, men bidreg til eit klima i gruppa der det er rom for å komme med nye og kreative idear for felles problemløysing i slike situasjonar (Avolio & Bass, 1995; Bass, 1995; Hetland, 2013; Hetland & Sandal, 2003; Zhen Li, 2016).

Samla sett omhandlar transformasjonsleiing at leiar skapar og forvaltar eit normbasert fellesskap i organisasjonen, og stimulerer til meir ansvarleg og deltakande åtferd frå medarbeidarane, og bidreg til at dei når sit fulle potensial og greier yte på eit høgt nivå, i motsetning til å bruke leiarverktøy for kontroll og dagleg produksjon (Zhen Li, 2016).

Å prestere i arbeid kan skildrast som ein funksjon av to tilhøve: kompetanse og motivasjon. Motivasjon kan forklarast som ei indre drivkraft som gir vilje til handling og får menneske til å yte sitt beste på ulikt vis. Tilhøve som har innverknad på slik yting er faktorar som set i gang, regulerer og opprettheld åtferd. Såleis har både leiing, organisasjonskultur, kollegaer, tidsfristar og andre ytre krav innflyting på motivasjon i høve arbeidsoppgåver (Brochs-Haukedal, 2017). Nyare forskning viser at dei sterkaste motivasjonsfaktorane ikkje er knytt til løn og karriere men korleis arbeidet er utforma (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Fleire ulike forskingsstudiar syner føremon med transformasjonsleiing i høve teamarbeid, effektivitet, yting og prestasjon (Bass et al., 2003; Dionne et al., 2004; Fernandez, 2008). Transformasjonsleiing har også positiv innverknad på dei tilsette si tilfredsheit i høve eige arbeid og arbeidssituasjon (Hetland, 2013; Hetland & Sandal, 2003).

Brochs-Haukedal (2017) viser til Csikszentmihaly (1990, 1997, 2000) som skildrar korleis menneske både i arbeid og fritid opplever meining. Den enkelte sjølv har interesse av og kan gjere noko for å glede seg over arbeidet, også under ugunstige tilhøve, når arbeidet uansett må gjerast. Menneske kan finne glede og motivasjon i om lag ein kvar form for aktivitet fordi dei er i stand til å være i aktiviteten heller enn det som kjenneteiknar den. Korleis arbeidsoppgåvene vert opplevd er resultat av rammene for oppgåva og korleis vi forhold oss til desse rammene. Innhaldet i oppgåva er av mindre betydning (Brochs-Haukedal, 2017).

Leiar har ei viktig rolle i høve rammevilkåra i ein organisasjon til dømes å legge tilhøva til rette for å nå målsettingar og ivareta dei tilsette (Strand, 2007). Sentralt for motivasjonen er korleis den enkelte opplever arbeidsoppgåvene sine, kva utfordringar og moglegheiter for utvikling dei gir samt den enkelte si oppleving av å meistre utfordringane (Jacobsen & Thorsvik, 2013).



### 3.4 Utvikling og samarbeid i team

Ei gruppe vert gjerne definert som to eller fleire personar som samhandlar og er innbyrdes avhengige av kvarandre og som har eit felles mål (Brochs-Haukedal, 2017; Espevik, 2013; Sjøvold, 2006). Team er ei gruppe men alle grupper er ikkje team (Brochs-Haukedal, 2017). Psykososiale kriseteam kan seiast å være ei slik gruppe, medan organiseringa av dei medverkar til at dei må sjåast på som eit team.

Brochs-Haukedal (2017, s. 231) viser til West og Lyubovnikova (2013) og deira skildring av kjenneteikn på team: gjensidig avhengigheit, felles mål, refleksivitet og klare grenser for kven som er deltakarar i teamet. Andre kjenneteikn er at medlemmane i team har komplementære ferdigheiter og presterer betre enn summen av einskiddeltakarane skulle tilsei (Brochs-Haukedal, 2017). Målet bidreg til å samle medlemmane i teamet og utvikle deira identitet til gruppa som eit sosialt system (Sjøvold, 2006).

Opgåvene til eit team er å løyse problem, ta avgjerder, samordne arbeidet, fremme informasjonsutveksling, bidra til deltaking og engasjement samt handtere ueinigheit (Bolman, Thorbjørnsen, & Deal, 2014). Samhandlinga i eit team går også på det å dele idear, tankar og ressursar slik at ein saman og ilag vert noko meir enn kvar einskild åleine (Sjøvold, 2006). Eit team treng leiing for å fungere effektivt og slik leiing startar med innsikt i team som psykososialt fenomen og prosessar i høve gruppepsykologi og kunnskap om utviklingsstadium i team (Brochs-Haukedal, 2017).

Axelsson & Axelssons (2006, s. 83) brukar omgrepa *forming*, *storming*, *norming* og *performing* og syner samanhengane mellom desse i ein modell. I **forming-stadiet** er leiar fasilitator for å skape kontakt mellom medlemmane som vert rekrutterte eller utpeika til å arbeide saman. Medlemmane i teamet har ofte ulike profesjonar med ulike mål, verdiar og haldningar. I **storming-fasa** skal teamet komme fram til einigheit om korleis dei skal arbeide saman og konflikhtar kan ofte oppstå. Leiar får då ei viktig rolle i høve konflikthandtering. Leiarrolla i **norming-fasa** vert hovudsakleg å bidra til tillit mellom medlemmane. At medlemmene kjenner og stolar på kvarande vil være avgjerande for dei seinare fasane. Kulturen i fellesskapet vert etablert gjennom felles faglege syn, felles verdiar og mål. Eit godt kjenneteikn på at ein har lukkast vil være at kulturen ber preg av konsensus blant medlemmane. Når ein kjem til **performing-stadiet** skal teamet utføre arbeidsoppgåvene sine og leiar får då ei naturleg rolle med koordinering og leiing av arbeidet som skal utførast.

Eit team kan veksle mellom alle dei ulike fasane og det å bygge og vedlikehalde tillit mellom deltakarane må leiar ha kontinuerleg merksemd på (Axelsson & Axelsson, 2006).

Brochs-Haukedal (2017, s. 235) viser til Joseph McGrath (1964) som utvikla IPO-modellen, (*input-process-outputs*), for å skildre team og deira samanhengar. **Input** skildrar faktorar som påverkar teamet slik som leiing og organisering, individuelle eigenskapar hjå deltakarane og eigenskapar ved teamet. **Process** omhandlar korleis teamet kommuniserer, bruk av makt og korleis teamet gjennomfører sine oppgåver. **Outputs** omhandlar motivasjon, kognitive og emosjonelle tilstandar som kontinuerleg utviklar og endrar seg i teamet som heilskap, saman med resultatane av teamet sine aktivitetar og oppnådde mål. Teamsløyfa syner korleis teamet utviklar seg, og er i gang igjen på neste runde i si utvikling med erfaringar så langt som ny input. IPO-modellen er difor vidareutvikla ved at det er tatt omsyn til at outputs også ofte er inputs for neste fase i teamet sitt arbeid. Ut frå dette har ein fått akronymet IMOI: *inputs – mediators (som omfattar process) – outputs – inputs* (Brochs-Haukedal, 2017, s. 235).

Sjøvold (2017, s. 61-62) viser til eigen og fleire andre si forskning om utvikling i team og kva funksjonar som må oppfyllest kring samspelet deira, og nyttar omgrepa *kontroll, omsorg, opposisjon og lojalitet*. **Kontroll** omhandlar allokering av ressursar, korleis teamet løyser oppgåvene sine og når målsettingane for arbeidet. **Omsorg** dreier seg om etablering og vedlikehald av sosiale relasjonar. **Opposisjon** seier noko om teamet si evne til å være kritiske til arbeidet og endre kurs om naudsynt. **Lojalitet** vert uttrykk for aksept og respekt for avgjerder knytt til samarbeidet og arbeidsoppgåvene. Balansen mellom gruppefunksjonane seier noko om gruppedynamikken i det einskilde teamet. I kor stor grad teamdeltakarane evnar å utøve desse grunnleggande funksjonane vil være avgjerande for at teamet fungerer over tid saman og utviklar seg vidare (Sjøvold, 2006).

Gruppefunksjonane gir også meining til omgrepa roller, rollestruktur, mentale modellar, balanse mellom gruppefunksjonane og føremålet med teamarbeidet (Sjøvold, 2017). For å handtere ein krisesituasjonen i fellesskap er det naudsynt at deltakarar i eit team er i stand til å skape gode mentale modellar til dømes felles situasjonsforståing. Ut frå dette må kunne gjere dei rette handlingane, og dei må være i stand til å lære gjennom og av kvarandre (Espevik, 2013). Mentale modellar omhandlar korleis menneske samhandlar og meistrar, og at desse modellane aktiverer menneske til å trekkje konklusjonar, å kunne føresei handlingar, forstå fenomen og velje alternative handlingar (Eriksen, 2017; Philip, 2010).

Alle deltakarane i teamet har viktige roller i etablering og vedlikehald av felles mentale modellar, men leiar har eit særleg ansvar. Viss ikkje er det fare for gruppetenking eller at tenkinga og orienteringa til ein eller fleire dominerande personar i gruppa vert rådande (Espevik, 2013; Sjøvold, 2006). Faktorar som fremmer gruppesamhald er å skape fellesskap i målsettingar samt at gruppa er deltakande i avgjerder. Teamet skal ikkje berre utføre ulike arbeidsoppgåver men også fungere som eit sosialt fellesskap (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

## 4.0 Metode

Grunnlaget for denne masteroppgåva er ein teoriinformert fleircasestudie med bruk av kvalitativ metode. Vitskapleg metode omhandlar korleis data kan samlast inn og analyserast på forsvarleg vis (Bukve, 2016). Vidare er ei viktig målsetting ved kvalitative studiar å oppnå ei forståing av sosiale fenomen (Thagaard, 2013). Forståing krev at ein set seg inn i meiningane dei sosiale aktørane tillegg handlingar og hendingar, samt analyse av desse i ein tolkande forskingslogikk (Bukve, 2016). I fylje Neuman (2000) omhandlar kvalitativ tilnærming prosessar som vert tolka i lys av den kontekst dei inngår i, og kvalitative studiar kan gje mykje informasjon om få einingar (Thagaard, 2013).

Karakteristisk for kvalitativ forskning er at ein søker å forstå sosiale fenomen enten ved nær relasjon til deltakarane ute i felten ved intervju eller observasjon, eller ved analyser av tekst og visuelle uttrykksformer. Prinsippa forskinga baserer seg på må vere tydleg definert og ein må presisere og tydeleggjere prosessane som fører fram til resultata. Ei tydeleg og avgrensa problemstilling kan bidra til ei konstruktiv utvikling i forskingsprosjektet, men bør vere open nok til at prosjektet kan utforske tema som undervegs viser seg interessante (Thagaard, 2013).

I mi tilnærming til val av tema å forske på, formulering av problemstilling, val av metode og teori, samt i tolking og analyse av datamaterialet, har eg eit sosialkonstruktivistisk perspektiv, hermeneutikk og den hermeneutiske sirkel som vitskapsteoretisk grunnlag.

### 4.1 Eiga forforståing

For å oppnå forståing for dei fenomen ein studerer, har fortolking ein sentral plass innan kvalitativ forskning (Thagaard, 2013). Alt vi opplever og tek inn av inntrykk vert fortolka av oss sjølve ut frå eigne fordommar og forforståing, og såleis vert det som kan kallast objektiv kunnskap våre personlege fortolkingar av ei mogleg ytre verd. Det er føresetnadane ein har med seg, sjølve forforståinga som avgjer om vi finn meining i ein tekst eller i ei handling. Om ein ikkje har nokon førestilling på førehand å tolke inntrykk ut frå, vil inntrykka stå fram som kaotiske og usamanhengande (Aadland, 2011; Bukve, 2016).

Mine forforståingar vil påverke heile forskingsprosessen, heilt frå val av tema og problemstilling, i søk etter anna relevant forskning og teori, val av teori og analysemetode, samt innsamling og tolking av datamaterialet i etterkant. Å vere merksam på eiga forforståing gjennom heile prosessen og klargjere denne overfor lesaren er vesentleg for å gje legitimitet til kunnskapen i oppgåva (Thagaard, 2013).

Min bakgrunn er arbeid som sjukepleiar innanfor ulike fagområde i kommunehelsetenesta sidan 1994. Siste 15 år har eg arbeidd som psykiatrisk sjukepleiar, og dei seinare åra i kombinasjon med stilling som fagleiar i kommunal ambulant psykiatriteneste. Masterstudiet i organisasjon og leiing med spesialisering i helse- og velferdsleiing, har gitt meg kunnskap om og innsikt i utviklinga og samanhengen mellom offentleg politikk og styring, og leiing og organisering. Denne kunnskapen, eiga erfaring frå leiing samt eigen deltaking i og erfaringar frå kriseteamarbeidet dei siste 12 åra har gitt interesse for å forske på leiing og organisering av psykososiale kriseteam i kommunane.

Sentralt i psykososialt førstehjelpsarbeid slik eg erfarer det, er det viktig at kriseteamet er førebudde og samkøyrde når ein skal samarbeide kring det å trygge og ta vare på kriseråka og traumeutsette menneske i akutte og uoversiktlege situasjonar. Ut frå egne erfaringar med utfordringar kring rammevilkåra for deltaking i kriseteamet, at planar for kriseteamarbeidet og praksis ikkje alltid stemmer overeins, og at denne yrkesutøvinga påverkar både eigen ordinær arbeidskvardag og meg som person, undrar eg på korleis stoda er for deltakarar i andre kommunar og deira kriseteam, og difor ynskjer eg forske på dette temaet.

Ved djupdykk i og utforsking av andre deltakarar sine opplevingar og erfaringar, vil eg freiste gjennom analyser av mønster og samanhengar i datamaterialet, å undersøke om det er fellestrekk eller strukturar som kan kjenneteikne eigenarten ved kriseteamarbeidet og erfaringar som fremmer eller hemmar arbeidsvilkåra ved organisering, leiing og oppfølging av kriseteamet.

## **4.2 Sosialkonstruktivisme**

Sosialkonstruktivisme er ei vanleg referanseramme innanfor samfunnsvitskapen for å forstå korleis vi menneske forstår oss sjølve, andre og verda ikring oss (Aadland, 2011). Det konstruktivistiske perspektivet gir grunnlag for refleksjonar om kva dei mellommenneskelege forholda i forskingsprosessen betyr for resultatata av forskinga. Forskingskunnskapen er eit resultat av relasjonen mellom forskaren og dei som vert studerte, og kunnskapen vert utforma i eit mellommenneskeleg fellesskap der begge partar har innflyting på prosessen. Kunnskap vert såleis eit resultat av korleis relasjonen mellom meg som forskar og dei som vert studerte utviklar seg (Thagaard, 2013).

Bukve (2016) skildrar korleis sosiale fenomen og fakta vert forstått ut frå at menneska i fellesskap er blitt einige om korleis desse kan forståast ved at dei gir mening til forståinga eller at dei har ein funksjon. Handlingar vert gitt mening alt etter konteksten dei førekjem i, og kjennskap til kontekst er såleis viktig for korleis ein forstår handlingane. All kunnskap er konstruert, og samfunnsvitskap handlar såleis om å analysere sosiale fakta ved å skildre korleis dei vert etablerte, oppfatta av omverda og gir rammer for menneskeleg handling. Om ein greier å syne handlingslogikken som aktørane legg til grunn for sin praksis og mekanismane mellom sosial praksis og ulike strukturelle vilkår, kan ein forklare mønster og samanhengar i sosial samhandling (Bukve, 2016). Kunnskapen eg presenterer i oppgåva vert såleis ein re-presentasjon og re-konstruksjon av fenomena eg studerer.

Trass i avgrensa erfaring med forskarrolla gir eiga erfaring og innsikt i psykososialt kriseteamarbeid meg god føresetnad for forståing av fenomena som vert studert. Erfaringa gir meg grunnlag for gjenkjenning, og er utgangspunkt for forståinga eg som forskar etter kvart kjem fram til. Merksemda mi må heile tida være retta på at tolkinga vert utvikla i relasjon til eigne erfaringar og forforståing. Ei av utfordringane er at eg som forskar overser det som er ulikt eigne erfaringar og er mindre open for nyansar i situasjonane som vert studert (Bukve, 2016; Thagaard, 2013).

### **4.3 Fokusgruppe**

I val av metode for datainnsamling vurderte eg fokusgruppeintervjuet som ein tenleg metode for å få svar på problemstillinga.

Fokusgrupper er først og fremst eigna til å produsere data om sosiale grupper sine fortolkingar, samhandling og normer (Bloor, 2001). Vidare er fokusgrupper eigna til å produsere data om mønster i deira forteljingar, vurderingar og forhandlingar (Halkier, 2002). Bruk av fokusgruppe er ei form for gruppeintervju som også omfattar kommunikasjonen mellom deltakarane i intervjusituasjonen, ikkje berre den enkelte informant sitt bidrag. Interaksjonen mellom deltakarane er ein eksplisitt del av metoden ved bruk av fokusgruppe (Kitzinger, 1995).

Valet om å nytte fokusgrupper i forskinga er grunna i at eg ynskjer å fram meir og anna kunnskap enn om eg berre intervjuar einskildpersonar. Eg ynskjer å sjå problemstillinga ut frå deltakarane sitt perspektiv, korleis organisering og leiing vert opplevd i høve deira arbeidskvardag, og korleis deltakarane sine behov for oppfølging vert teke i vare.

Å nytte fokusgrupper som metode for innsamling av datamateriale er særleg nyttig for å undersøke kunnskap og erfaringar hjå informantane, og ikkje berre kva dei tenkjer, men korleis og kvifor dei tenkjer slik som dei gjer. Ideen bak metoden fokusgrupper er at gruppeprosessar kan medverke til at enkeltpersonane utforskar og klargjer eige syn og ståstad på måtar som kunne være vanskelegare tilgjengeleg i eit *ein-til-ein-intervju* (Kitzinger, 1995).

Intervju av fokusgrupper av eksisterande grupper som arbeider saman, gir høve til observasjon av interaksjon mellom gruppedeltakarane som ein elles berre kunne fått gjennom deltakande observasjon av gruppa. Fokusgrupper er også nyttig for å undersøke dominerande kulturar og verdier i arbeidssamanhengar og korleis tilsette meistrar stress i arbeidet (Kitzinger, 1995). Kommunale kriseteam som vert fokusgrupper i mi forskning vil være slike allereie eksisterande grupper.

Når gruppedynamikken fungerer godt medverkar deltakarane ilag med forskaren og kan føre forskinga inn i nye og uventa retningar. Fordel med gruppedynamikken er at den kan medverke til å lettare få fram kritikk og misnøye med system, enn ved intervju av einskildpersonar (Kitzinger, 1995). Ein styrke ved fokusgruppe er i fylje Morgan (1997) at samspelet i gruppa er ei kjelde til data. Dei ulike deltakarane sine samanlikningar av erfaringar og forståing i gruppeprosessane kan produsere kunnskap kring kompleksiteten i meiningsdanningar og sosiale praksisar. Dette vert gjort ved at fokusgruppa stiller spørsmål ved kvarande sine uttaler og kommenterer kvarandre sine erfaringar og forståingar ut frå ein kontekstuell forståing som forskaren sjølv ikkje har. Difor vert viktig del av intervjurolla å også ha auge for interaksjonen og kommunikasjonen mellom deltakarane (Thagaard, 2013).

Eit viktig moment å være merksam på er at hierarki og status blant deltakarane i gruppa kan påverke kommunikasjonen og data som kjem fram (Kitzinger, 1995). Diskusjon i fokusgruppene kan bidra til å utdjupe tema som er relevante for prosjektet. For å bidra til at ikkje berre dei dominerande synspunkta kjem fram, er det viktig at eg som forskar er med å styrer diskusjonen og oppmuntrar alle deltakarane til å delta (Thagaard, 2013). Ulempe med gruppedynamikken i ei fokusgruppe er at artikulerte normer i gruppa kan medverke til at avvikande syn og meiningar frå einskildpersonar ikkje kjem fram (Kitzinger, 1995). Ei svakheit er at både konformitet og polarisering mellom deltakarane kan oppstå og legge dempar på variasjon i deltakarane sine uttrykk for forståing og erfaringar. Eg som forskar må ta høgde for og vurdere gruppeeffektar som kan oppstå når den sosiale samhandlinga også er kjelde til data (Halkier & Gjerpe, 2010).

## 4.4 Utval av informantar

Eit avgjerande prinsipp i kvalitative studiar er at utvalet er eigna til å utforske problemstillinga. Like eins fleksibilitet i forskingsdesignet, slik at studien eventuelt kan endrast undervegs alt etter kva informasjon ein som forskar får kjennskap til gjennom datainnsamlinga. Prinsippa kring utval av informantar er også knytt til konklusjonar om overføringsverdien til forskingsfunna (Thagaard, 2013).

Gjennom arbeid med problemstilling og val av metode for innhenting av relevant informasjon har eg vurdert kva type informantar som vil være best eigna for mitt forskingsprosjekt, og difor valt å nytte kriteria strategisk og tilgjengeleg i utval av informantar.

### 4.4.1 Strategisk utval

Strategisk utval inneber å velje deltakarar som er typiske, har eigenskapar eller erfaringar som er relevante i høve problemstillinga og prosjektets teoretiske perspektiv (Thagaard, 2013). Eg er merksam på at tverrfagleg samansette kriseteam med ulik erfaring, arbeidssituasjon og personleg ståstad, kan ha ulik motivasjon for deltaking i kriseteamarbeidet og ulike behov for oppfølging. Fokusgrupper med deltakarar frå kommunale kriseteam vil representere både breidde og variasjon i høve problemstillinga og forskingsspørsmåla i studien, og såleis støtte målsettinga med strategisk utval.

Deltakarane sine opplevingar og erfaringar med kort og lang erfaring var naturleg å undersøke, då kriseteamarbeid over tid kan ha innverknad i høve oppleving av sekundærtraumatisering, samt påverke deira motivasjon for deltaking i kriseteamarbeidet. Korleis leirolla og organiseringa av kriseteamarbeidet vert opplevd og utøvd i høve behov for oppfølging og ivaretaking er også sentralt å undersøke.

Eg ynskte å studere kriseteam i kommunar med ulik størrelse då dette kan ha innverknad på kor ofte deltakarane vert aktivert, samt at relasjonar til kriseråka kan være ei utfordring for deltakarar i mindre kommunar der gjerne «*alle kjenner alle*».

### 4.4.2 Tilgjengelegheitsutval

Tilgjengelegheitsutval inneber å nytte seleksjonsmetode som sikrar utval av deltakarar som er villige til å delta i studien og er tilgjengelege for meg som forskar (Thagaard, 2013). I samband med eiga deltaking i kriseteamarbeid siste 10 åra, har eg delteke på ulike kurs og opplæring og såleis treft og blitt litt kjend med deltakarar i ulike kriseteam i eige fylke.



Såleis hadde eg eit nettverk og tilgang til informantar som eg tenkte ville takke ja til å delta i fokusgruppeintervju.

Å forske i eigen organisasjon var ikkje aktuelt då mine relasjonar til dei andre deltakarane i kriseteamet og felles erfaringar frå hendingar kunne påverke intervjusituasjonen i for stor grad. Eg har nytta kollegaer i kriseteamet eg er deltakar i, til å gjennomføre prøveintervju for å undersøke om min intervjuguide og spørsmål gav mening for informantane og svar på forskingsspørsmåla eg set fram. Prøveintervjuet gav meg nyttig tilbakemelding om at intervjuguiden passa til å få svar på forskingsspørsmåla, samt nyttig erfaring med gjennomføring av gruppeintervju. Like eins fekk eg viktige støttande tilbakemeldingar frå deltakarane på rolla mi som forskar og relasjonsbygger i eit gruppeintervju.

Til fokusgruppeintervjua valde eg kriseteam som eg ikkje er ein del av, men som geografisk var mogleg å reise fram og attende til på ein dag, og som eg gjennom mitt nettverk kunne få tilgang til. Eg har ikkje hatt anna innflyting på deltaking og samansetning av fokusgruppene enn mitt ynskje om å intervju flest mogleg deltakarar i kriseteamet samla, helst utan deltaking frå leiar. Ønsket skriv seg frå mi forforståing om at det ville være lettare å kome fram med kritikk av leiing og organisering om leiar ikkje var deltakande i fokusgruppene.

#### **4.5 Datainnsamling**

Etter godkjenning frå NSD (Norsk senter for forskingsdata) 30 november, på meldeskjema og deretter godkjenning frå personvernombodet ved Høgskulen på Vestlandet og tilhøyrande tilgang til forskarserver for oppbevaring av datamateriale, starta prosessen med datainnsamlinga, som frå start til slutt vart gjennomført i løpet av tre månader.

E.post med spørsmål om deltaking i studien vart sendt ut i byrjinga av desember til kommunalsjefar for helse- og omsorg i fire aktuelle kommunar. Påminning via e.post om deltaking, denne gong med kopi til ein deltakar i kriseteamet vart sendt ut fyrste veka i januar. Positiv respons og tilbakemelding på forskingsstudien og ja til å delta kom frå alle kommunane same veke.

Avtalar for gjennomføring av fokusgruppeintervju vart gjort dei fyljande to vekene. Deretter gjennomføring av fokusgruppeintervjua frå februar til første veka i mars, med omlag ei veker mellomrom, og påfølgande transkribering etter kvart intervju.

Nokre kommunale kriseteam har både administrativ og operasjonell leiar der sistnemnde også er medlem av kriseteamet og deltek aktivt i oppfølgingsarbeidet kring dei kriseråka.

Utgangspunktet mitt var å intervjuje deltakarar i kriseteam utanom leiarane deira. I to av fokusgruppene deltok berre deltakarar, i eine intervjuet var administrativ leiar av kriseteamet med, men ikkje operativ leiar, og i eine fokusgruppene var operativ leiar med på intervjuet.

#### *4.5.1 Presentasjon av informantgrunlaget*

Samansetning i dei psykososiale kriseteama som utgjer fokusgruppene eg har intervjuja har variert i dei ulike kommunane. Yrkesbakgrunn til informantane har vore sjukepleiar, sosionom, barnevernspedagog, vernepleiar, lege, prest og lærar. Utanom prest og lærar, er informantane helsefagutdanna tilsette i ulike einingar i kommunal helse- og omsorgssektor som psykisk helse, heimesjukepleie, helsestasjon og legesenter.

Utvalet av informantar i studien består av 21 deltakarar i psykososiale kriseteam frå fire kommunar i Sogn og Fjordane, med ulik størrelse og organisering, og som individuelt har gitt samtykke og frivillig delteke i fokusgruppeintervju. Innbyggjartal for dei 26 kommunane i Sogn og Fjordane varierer frå under 1000 innbyggjarar til litt over 13 000. Eg har gjennomført intervju i to små kommunar og to større kommunar.

I eine intervjuet deltok også ein sjukepleiarstudent som hadde praksis i psykisk helsearbeid når intervjuet vart gjennomført. Kriseteamet i denne kommunen inviterte sjukepleiarstudenten med inn i fokusgruppa ut frå at deltaking ville gi nyttig informasjon og erfaringslæring for studenten å ta med seg vidare. Denne informanten samtykka skriftleg til å delta i studien, og presenterte seg i starten av intervjuet men var resten av tida etter eige ynskje, berre lyttande til det som vart sagt, og er difor grunn til at synspunkt eller meiningar frå denne informanten ikkje er med i oppgåva.

#### *4.5.2 Samansetning av utvalet*

Størrelsen på fokusgruppene varierte mellom to, fem, seks og ni deltakarar. At eine gruppa berre hadde to deltakarar skuldast uføresett sjukdom rett før gjennomføring av intervjuet. Erfaring frå kriseteamarbeid i denne gruppa strekte seg frå nyleg deltaking i kriseteamet til over 15 års deltaking. Kva datamateriale som kunne kome fram og korleis interaksjonen ville vore med fleire deltakarar i denne fokusgruppa er uvisst, men informantane gav rike skildringar frå erfaringar og vurderingar av kriseteamarbeidet med å fortelje frå hendingar dei hadde vore involverte i. Slik sett fekk dei fram mykje informasjon kring dei ulike tema.

Kjønnsfordelinga var fire menn og 17 damer, og 14 av informantane var sjukepleiarar. Kjønnsfordelinga og yrkesrepresentasjonen i fokusgruppene er det eg kjenner til vanleg, då kvinner er overrepresentert i helse- og omsorgsyrka, og psykiatriske sjukepleiarar i kommunane ofte er sjølvsgde deltakarar i kriseteama ut frå stillingsheimel.

Erfaring varierte frå nyleg deltakande til over 15 års erfaring med psykososialt kriseteamarbeid, dei fleste over 10 år. Alder på deltakarane varierte frå 25 til 60 år. Somme av informantane har arbeidskvardag med sjølvstendig ansvarsområde for eige arbeid, nokre er turnusarbeidande og nokre få er leiarar i sin ordinære stillingsheimel.

Å inneha minoritetskompetanse blant deltakarane i kriseteama er for å sikre god og likeverdig oppfølging til personar med ulik etnisitet. Ei negativ side ved samansettingane i fokusgruppene er at ingen av informantane har minoritetsbakgrunn, slik rettleiaren Mestring, samhörighet og håp, (2016, s. 37), gir råd om.

Alt i alt vurderer eg god breidde i erfaring, variasjon og samansetningar i informantgruppa, og meiner dei representerer og stettar godt kravet til strategisk utval av informantar for å kaste lys over problemstillinga og forskingsspørsmåla i oppgåva.

#### *4.5.3 Utarbeiding av intervjuguide*

Med bakgrunn i kunnskapsstatus og teori utarbeidde eg ein semistrukturert intervjuguide med fire hovudtema og mange ulike underspørsmål for utdjuing av dei ulike hovudtema. Tema eg valde å strukturere intervjuguiden min i er: organisering av kriseteamarbeidet, samarbeid i kriseteamet, leiing av kriseteamet og behov for oppfølging. Intervjuguiden kan lesast i sin heilskap som vedlegg nr. 1

#### *4.5.4 Gjennomføring og vurdering av fokusgruppeintervju*

Eg reiste ut til dei aktuelle kommunane og gjennomførde intervju på møterom som informantane hadde ordna med. Fokusgruppeintervjua gjennomførte eg åleine, og tok opp samtalanane på lydband. Erfaring frå prøveintervjuet og transkriberinga av dette gav meg erfaring i at ved å la gruppa snakke fritt og uavbrote, fekk eg informasjon om intervjuguiden sine fire hovudtema.

I fokusgruppeintervjua let eg deltakarane snakke mest mogleg utan avbryting frå meg, og eg la vekt på å være merksamtt lyttande og konsentrert om dialogen og interaksjonen mellom gruppedeltakarane. Eg vurderte fleire gonger å bryte inn i dialogen i gruppa for å be om utdjuing av nøkkelord eg hørde i somme av forteljingane til informantane,

man valde å ikkje gjere dette. Eg kan såleis ha gått glipp av viktig utfyllande og korrigerande informasjon.

Å ha nærleik til og kunnskap om feltet som er forska på gir både føremoner og ulemper. Slik Thagaard (2013) omtalar, er det i kvalitative studiar ikkje mogleg å ha ei nøytral eller objektiv tilnærming, då mi forforståing og val påverkar alle prosessane frå start til slutt. Eg starta intervju med å presenterte meg og sa litt om eigen ståstad og erfaring med kriseteamarbeid for å skape tillit til rolla mi som forskar på temaet. Vidare informerte eg om korleis eg ville ivareta personvern og konfidensialitet i det vidare skriftlege arbeidet, oppbevaring og sletting av lydband i etterkant av studien.

Eg heldt fram med å sei noko om problemstilling og forskingsspørsmåla som bakteppe for fokuset eg ynskte å ha i intervjuet. Vidare formidla eg ynskje om at deltakarane skulle være i sentrum i dialogen og oppmoda dei til å ta styring over kommunikasjonen seg i mellom, og gjerne utfordre kvarandre med å stille spørsmål til kvarandre sine utsegn. Tida som var til disposisjon tok eg ansvar for, og alle intervju vart avslutta til rett tid.

Å skulle blottstille seg om vanskelege erfaringar for ein utanforståande og komme fram med tilhøve kring leing og organisering som fungerer mindre bra kan være vanskeleg i eit gruppeintervju. Eg som forskar ynskte på min måte gjennom framtoning, kommunikasjon verbalt og nonverbalt, å bidra til at fokusgruppa skulle være eit trygt fora å snakke i med kvarandre. Eg opplevde at informantane raskt synte meg tillit og fortalde om vanskelege opplevingar og situasjonar dei hadde vore i, og datamaterialet eg har samla inn er stort og meiningsrikt.

Tilbakemeldingar frå deltakarane om deltaking og gjennomføring av intervju var udelt positive, og eg vel å tolke dette som teikn på truverd om at informantane har snakka fritt og ope om relevante tema og spørsmål eg stilte kring problemstilling i oppgåva. Etter intervju noterte eg ned inntrykk frå intervjusituasjonen, interaksjonen mellom deltakarane og eiga intervjurolle, for også å ha med eigne spontane reaksjonar på informasjonen som var kome fram i intervjuet til den vidare analyseprosessen.

#### *4.5.5 Transkribering av intervju*

I transkriberinga gav eg informantane bokstavar og tal i staden for namna deira, medan eigne utsegn er markert med L. I oppgåva har informantane fiktive namn for god lesevenlegheit og å få fram kommunikasjonen og dialogen mellom personane, mine utsegn er markert med Liv.

Eg transkriberte alle intervju ordrett på dialekt i sin heilskap med fullstendige setningar, totalt 102 sider. For å få fram pausar i forteljningane og dialogane har eg nytta tre stk ... for å syne desse. Sitat brukt i oppgåva er omskrive til nynorsk for å sikre informantane anonymitet.

I arbeidet med transkriberinga lytta eg til lydbandopptaka fleire gonger, særleg når informantane snakka i munnen på kvarandre, og slik greidde eg å få fram dei ulike informantane sine syn og nyansar i uttalane deira kring tema som tydeleg engasjerte dei. Arbeidet med transkriberinga var tidkrevjande men særst lærerikt og nyttig opp mot analysearbeidet og vekslinga mellom å analysere delane opp mot heilskapen i datamaterialet.

#### **4.6 Fortolkande analyse, hermeneutikk og den hermeneutiske sirkel**

Hermeneutikk er ein metode for teksttolking med fokus på oppleving, fortolking og forståing av uttrykk, meiningar, språk og handlingar (Aadland, 2011). Eksistensiell hermeneutikk legg til grunn at menneske knyter meining til handlingane og ytringane sine. Re-presentasjon og rekonstruksjon av sosiale fenomen vert såleis ei forståande fortolking av informantane sine meiningar og samanhengen dei inngår i. Eit anna viktig moment i hermeneutisk tolking, er å være open for motsetningar og ikkje oversjå dei enkeltelementa som ikkje passar inn i si eiga forforståing. Hermeneutisk tolking kan såleis også føre til revurdering av eiga forforståing og tolking (Bukve, 2016).

Bruk av hermeneutikk som allmenn tolkinglære, krev at ein klargjer si eiga forståing og forforståing som ligg til grunn i arbeidet som forskar (Bukve, 2016). Med bakgrunn i hermeneutikk og den hermeneutiske sirkel har eg freista å finne ut av informantane sine subjektive opplevingar, ved å skildre informasjonen dei kjem fram med slik den er sett frå deira ståstad. Då eg sjølv har mange års erfaring med kriseteamarbeid har eg undervegs vore ekstra merksam på at eg undersøker andre sine erfaringar og opplevingar for å få fatt i deira meiningar og forståing, og ikkje leite etter stadfesting på eiga forforståing.

I arbeidet med empirien har eg til dømes stilt meg sjølv fyljande spørsmål undervegs i tolking, analyse- og drøftingsprosessen: *Kva opplevingar, forståing og meiningar har dei som eg har intervju sjølv? Korleis ser verda ut gjennom deira auge? Korleis kan moglege tolkingar av deira situasjon sjå ut i mine auge?* Datamaterialet eg presenterer er såleis vorte til gjennom i eit kontinuerleg samspel mellom eiga forforståing og erfaringstolking (Aadland, 2011).

#### 4.7 Temasentrert analyse

Eit kjenneteikn ved kvalitative tekstar er fortolking og skildring av empirien og korleis meiningsberande uttrykk kan knytast til trekk og mønster i informasjonen. Eit grunnleggande premiss for temasentrerte analyser er at ein har informasjon frå alle deltakarane om same tema (Thagaard, 2013). Dette har eg freista å sikre gjennom å nytte ein semistrukturert intervjuguide der alle fokusgruppene fekk snakke fritt kring fire likelydande tema.

Thagaard (2013) skildrar korleis det å reindyrke utvalde trekk i datamaterialet er særleg eigna til å kombinere empirisk analyse med teoretisk fortolking. Ein må også fokusere på tilhøva mellom kategoriane datamaterialet er delt inn i, og korleis mønster i desse er relevante i høve teoretiske perspektiv når ein drøftar empirien (Silverman, 2013). Når oppgåva er å forstå, tolke og finne ut av meining og hensikt er det naturleg å nytte den hermeneutiske sirkel som metode (Aadland, 2011). Den hermeneutiske sirkel inneber at ein vekslar mellom å studere enkelte delar og sjå dei som deler av heilheita (Aadland, 2011; Bukve, 2016).

Empirien har eg arbeidd med i fleire omgangar og med ulike tilnærmingar til datamaterialet. Ved å gå i djupna på datamaterialet og samanlikna informasjon frå deltakarane individuelt og fokusgruppene samla sett, opplever eg å ha fått god forståing for informantane sine synspunkt. Etter transkriberinga hørde eg gjennom lydopptaka i sin heilskap og noterte inntrykk og tankar eg fekk, og samanheldt dei med notat frå intervjusituasjonen. Eg fekk då nokre andre stikkord enn mi spontane oppleving, og vart meir merksam på at informantane med lengst erfaring snakka mest under intervjuet, men dette vurderer eg som naturleg ut frå bakgrunn og erfaring med kriseteamarbeid. I rolla som intervjuar nytta eg høvet nokre gongar å aktivt spørje dei med kort erfaring om deira meiningar og synspunkt, men kunne styrka meiningsbreidda i datamaterialet ved å gjort dette meir.

Analysen og tolkinga av datamaterialet har eg arbeidd med i fleire gongar, samt at eg har sett på aktuell teori undervegs i denne prosessen. Thagaard (2013, s.198) skildrar dette som abduksjon og syner korleis forskar sin teoretiske bakgrunn gir perspektiv å tolke meiningane i datamaterialet på. I tillegg til å veksle mellom empiri og teori i analyseprosessen har eg veksla mellom å lese og lytta til datamaterialet. Eg har undersøkt og notert ned tema informantane snakkar om, korleis dei omtalar faktorar kring dei ulike tema, samt at eg har lytta til tonefall og deira emosjonar når dei fortel. Deretter samanlikna eg slike funn i fokusgruppene opp mot dei andre. Såleis kom eg fram til ulike tema og kodar i datamaterialet for vidare tolking.

I fylje Thagaard (2013) framhevar ein meiningsinnhaldet i datamaterialet ved slik koding og kategorisering av meiningsberande ord, og kategoriane bør innehalde fyldige skildringar frå alle deltakarane. I mitt datamateriale har eg ikkje fyldig informasjon kring same tema frå kvar einskild deltakar, men frå alle fokusgruppene samla sett og frå mange individuelle informantar. Ei utfordring er å velje ut passende tal kategoriar ut frå problemstillinga. For mange kategoriar kan gjere samanlikningane uoversiktlege, medan for få kan medverke til at analysane vert lite nyanserte. Utarbeiding av matriser kan nyttast for å skaffe oversikt over utsnitt frå datamaterialet og gi grunnlag for å samanlikne informasjon frå dei ulike deltakarane på ein systematisk måte (Thagaard, 2013).

I arbeidet med tolking og analyse av empirien opplevde eg det nyttig å gjennomføre temasentrert analyse på denne måten. Ved å nytte matriser fekk eg oversikt over dei ulike tema og kunne systematisk tolke desse opp mot heilskapen i forteljningane. Eg tok utgangspunkt i intervjuguiden og starta med fire kategoriar, fekk deretter 11 og enda opp med 5 tema med fleire underpunkt som eg har samla funna frå empirien i.

I tillegg til samanfallande syn har eg leita etter ulikskapar og motstridane meningar kring dei ulike tema og funne dette. Desse ulike meningane har eg tolka og vurdert opp mot den einskilde fokusgruppa sine meningar og dei andre fokusgruppene før eg har landa ned på mi forståing av dei. At eg har gjort andre funn enn egne meningar tek eg som teikn på at eiga forforståing ikkje har farga tolkinga og analyseprosessen i for stor grad.

#### **4.8 Generalisering, overføringsverdi og truverd**

Postmodernistiske og sosialkonstruktivistiske perspektiv framhevar betydninga av at eg som forskar gjer greie for mi involvering i og påverking på forskingsprosessen, og drøftar grunnlaget for produksjonen av kunnskapen eg kjem fram til (Thagaard, 2013). Reliabilitet og validitet er sentrale faktorar for diskusjon av forskinga sin truverdigheit (Silverman, 2013).

Omgrepet reliabilitet er knytt til kvantitativ forskning og kor påliteleg og nøyaktig forskinga kan reknast å være, og omhandlar kor vidt andre forskarar som nyttar same metode og målingar vil komme fram til same resultat (Bukve, 2016). Reliabilitet med referansar til repliserbarheit er knytt til ein positivistisk forskingslogikk, kor nøytralitet som forskingsideal er framheva, og resultat frå forskinga er uavhengig av relasjonen mellom forskaren og informantane (Bukve, 2016; Thagaard, 2013).

Ut frå min forskingslogikk som er basert på ein konstruktivistisk ståstad, vert spørsmålet om forskinga er repliserbar ikkje relevant. Utvikling og endring hos menneska eg har intervjuja, meg sjølv og andre prosessar, gjer det vanskeleg om ikkje umogleg å gjenta undersøkinga og få likt resultat (Thagaard, 2013). Trass ulikskapen i dei to forskingsmetodane er idealet for reliabilitet i forskinga like aktuell for eit kvalitativt forskingsprosjekt, ved at ein arbeider reflektert og så etterretteleg som mogleg for å skape tillitsvekkande og nøyaktige data (Andenæs, 2007).

Andenæs (2007) omtalar korleis omgrepet gyldigheit er meir passende i kvalitativ forskning. Resultata frå kvalitative undersøkingar omtalar ho som *tilstandsbilder* basert på fyldige skildringar frå informantane og *forståelsesmodeller* som vert utvikla i brytninga mellom empiri og teori. Overføringsverdien av resultata må drøftast i lys av kjenneteikna ved kvar av desse to typane resultat, både deira form og innhald (Andenæs, 2007).

Bukve (2016) omtalar korleis kunnskap frå ein case kan overførast til andre område enn berre den aktuelle casen, ved at studien er godt konstruert, og bruk av hermeneutisk metode i tolkinga. Resultata ein som forskar kjem fram til bør formidlast som forslag til sannsynleg kunnskap meir enn absolutte påstandar av sanningar. Overføringsverdien til resultata må synleggjerast i drøfting av empiri og teori, samt kven som er målgruppa for kunnskapen (Andenæs, 2007).

Validiteten ved forskinga er knytt til tolking av datamaterialet og kan vurderast ut frå om resultata av undersøkinga representerer den verkelegheita som er studert (Thagaard, 2013). Mi analyse i oppgåva vil representere mine fortolkingar av fenomen og studerer. Validiteten i oppgåva kan såleis presiserast ved å stille spørsmål ved om mine tolkingar er gyldig i høve den verkelegheita eg har studert. Transparens i høve val og prosessar i arbeidet kan også styrke validiteten til forskinga (Silverman, 2013; Thagaard, 2013).

I mitt arbeid med analyser av det empiriske materialet har eg vurdert moglegheit for generalisering av funna. Truverdet i analysearbeidet er knytt til om gjennomføringa er så etterretteleg utført, at ved å lese gjennom intervjumaterialet vil andre forskarar kome fram til same resultat som meg (Andenæs, 2007). Ved å arbeide systematisk og strukturert med tolking og analyse samt tekstleg synleggjering av dette arbeidet utan å bli for detaljert, har eg freista å gjere oppgåva så transparent som mogleg.



Mine refleksjonar og avgjerder knytt til metodiske og teoretiske val i oppgåva har gjort reie for undervegs i oppgåva og såleis freista å styrke legitimiteten til kunnskapen eg presenterer. Ved å skildre korleis eg systematisk og gjennomtenkt har arbeidd med datamaterialet og handsama informantane og deira integritet og informasjon med respekt, freistar eg å gi tillit til at forskingsfunn og resultat eg presenterer er truverdige (Thagaard, 2013).

Truverdet til forskinga har eg også freista å få fram gjennom etterretteleg bruk av sitat og synleggjering av meiningsrikdommen i kvaliteten på datamaterialet, samt at eg får tydeleg fram intervjupersonane si forståing av egne erfaringar og kva som er mitt analytiske perspektiv på desse i tolking av dei. Ved å tydeleg vise mi tolking i analysen og min kritiske argumentasjon i drøftinga, freistar eg å overtyde den kritiske lesaren om kvaliteten på forskinga og verdien av resultatata eg er komen fram til (Silverman, 2013; Thagaard, 2013).

#### **4.9 Ethiske vurderingar**

Eg som forskar har ei sjølvstendig og sjølvtsagt plikt til å ivareta teieplikta i høve informasjonen eg har fått frå informantane, samt anonymiteten deira. Ved innhenting, oppbevaring og skriftleg arbeid med datamaterialet har eg følgd reglar og retningslinjer kring forskning og personvern frå HVL og NSD.

I gjennomføring av fokusgruppeintervju er informantane i ein sårbar situasjon då deltakarene får tilgang til informasjon som dei andre gir, men dei er ikkje pålagt same teieplikt som meg som forskar. I starten på gruppeintervjua minna eg deltakarane om deira moralske og etiske teieplikt overfor kvarandre og det som kom fram i løpet av intervjuet, samt mi eiga teieplikt og korleis eg i etterkant ville oppbevare, handsame og seinare slette data. Såleis fekk informantane høve til å tenkje over kva informasjon dei ynskte å dele med meg og gruppa.

Thagaard (2013) framhevar kor viktig det er at forskar i arbeid med tolking, analyse og drøfting av datamaterialet tek i vare integriteten til informantane. Gjennom språket og orda deltakarane skildrar seg sjølv og egne erfaringar med, blottstiller dei seg overfor meg som forskar. Tankar eg gjorde meg i forkant av intervjua var at spørsmåla eg stilte kunne få fram sensitive og personlege opplevingar og erfaringar. God kommunikasjon og openheit mellom deltakarane under intervjuet, kunne bidra til at somme sa meir enn dei i utgangspunktet hadde tenkt å dele i gruppa.

Når eg i intervjusituasjon opplevde at deltakarane vegra seg for å utdjupe og snakke om noko, vekta eg omsynet til den einskilde opp mot å grave djupare etter meir utfyllande informasjon.

Ulempa kan være at informantane ikkje fortalde om relevante og viktige erfaringar, men omsynet til deira integritet var viktigare enn at dei skulle kjenne seg utlevert og krenka i etterkant av intervjuet.

Gjennom arbeidet med masteroppgåva har eg synleggjort relevans for problemstilling og tema å forske på, både på individuelt, organisatorisk og samfunnsnivå. Deltakarane i studien formidla etter intervjuet at dei opplevde det som meiningsfullt og viktig å delta og bidra i forskinga mi. Informantane sin personlege integritet kan kjennast krenka om eg tolkar og framstiller deira utsegner, handlingar og erfaringar slik at det ikkje kan kjennast att, eller kjennest stigmatiserande.

Informantane sin tillit har eg å freista ta i vare ved å legge vekt på konfidensialitet i handsaming av datamaterialet samt å ta i vare deira integritet. Informasjonen som kom fram i intervjuet har eg handsama med respekt for deira personlege sjølvforståing av sine erfaringar og opplevingar, men likevel freista å ta i vare mi rolle som forskar og få fram faktorar og synspunkt som kastar lys over problemstillinga men som kan kjennast ubehagelege eller krevjande.

## 5.0 Funn i datamaterialet

Omfanget av datamaterialet og det rike meiningsinnhaldet i empirien, saman med avgrensing oppgåva krev, medfører behov for prioritering av empirifunna for vidare drøfting. Dei fire fokusgruppene har bidratt med eit meiningsrikt datamateriale som eg har arbeidd med i fleire omgangar. Ei av utfordringane har vore å samle empirien i passande kategoriar utan å miste av syne grunnlagsmeiniane til informantane. Ut frå problemstilling og forskingsspørsmåla presenterer eg empirifunna i fem tema med underpunkt, der eg freistar å tydeleg få fram informantane sine synspunkt og mine tolkingar av dei. I framstillinga som følgjer er informantane gitt fiktive namn og eg har lagt til FG1, FG2 etc i parentes bak namna for å få fram kva fokusgruppe informantane har delteke i.

### 5.1 Samhandling med varierte aktørar i ulike kontekstar

I krisesituasjonar som er så kritiske eller spesielle at det kommunale kriseteamet vert aktivert er oftast mange menneske råka og omfatta av det som har skjedd. Krisehendingar og dødsfall fokusgruppene fortel om som dei har vore involverte i, strekkjer seg frå store trafikkulykker, husbrannar, drap og sjølv mord. Kontekstane deltakarane skal arbeide i er svært ulike, frå individuell oppfølging til einskildpersonar, til større grupper og arenaer med mange titals menneske samla, og aktørane kriseteamet samarbeider med er også varierte. Variasjonane i aktørar og kontekstar kjem tydeleg fram når Eva (FG4) seier: *«Folk er så utruleg ulike. Like mange forskjellige som det finst saker nesten. Gruppen: mmm Eva: Altså, det er ingen saker som er like heller»*.

Deltakarane i kriseteama reiser ofte ut i heimane til dei som er ramma og møter dei på sine heimeområde, til dømes dei første 1-3 dagane, der gjerne fleire pårørande som nære familiemedlemmer og vener er samla. Å delta på syningar, minnestund og gravferd er også vanleg at deltakarane i kriseteama gjer. Andre aktørar det er aktuelt å samarbeide med når ulykker og katastrofer skjer er spesialisthelsetenesta, legevakt, politi og andre einingar som handterer beredskaps- og redningsoppgåver. Samarbeid og samhandling på tvers av nivå innan helsetenesta vert såleis sentralt, like eins kriseteamarbeid på tvers av kommunegrensar. Informantane fortel også om samarbeid med frivillige lag og organisasjonar til dømes når dei arrangerer samlingar, informasjonsmøte eller mottaksenter for etterletne og pårørande. Den rettleiande rolla med å gi informasjon, støtte og råd er også ofte aktuell overfor tilsette i barnehagar og skulesektoren og borna, ungdommane samt foreldra deira. Slik rettleiande rolle for tilsette er også vanleg å yte til private bedrifter eller andre einingar i offentleg sektor.

Ulike kontekstar og mangfald i aktørar for samhandling og samarbeid er eit av hovudtrekka ved kriseteamarbeidets eigenart, og gir vilkår for mange andre faktorar som påverkar både leiing organisering og utføring av kriseteamarbeidet.

### *5.1.1 Handtering av uføresette situasjonar*

Fordi kontekstane er så varierte og lite føreseielege, lyt deltakarane i kriseteama stole på eigen kunnskap og erfaring, og handtere krisesituasjonar som oppstår på strak arm, i kraft av seg sjølv saman med kollegaer i teama. Informantane i fokusgruppene har i utgangspunktet ansvarsfulle jobbar med sjølvstendige arbeidsoppgåver og krevjande arbeid som krev både relasjons- og samarbeidskompetanse. Trass i at mange av informantane har lang erfaring frå kriseteamarbeid skildrar fleire av informantane kor usikre dei kan kjenne seg når dei skal ut i ei ny sak, slik Marion (FG1) fortel om: *«Det er ulikt frå gong til gong, men mange gongar kan vi dra nytte av erfaring som du Catrine seier, men enkelte gongar er det litt nytt og litt voldsomt... Gruppa: mmm».*

Samstundes som informantane skildrar eiga usikkerheit, formidlar dei også meistring av den første akutte fasa i uføresette og uoversiktlege krisehendingar.

Edith (FG3): *«Og i krisesituasjonar så får du berre ein telefon, sant, og så får du ein grov beskrivelse av det, og så veit du eigentleg ikkje kva som, kva du kan forvente, kva du møter. Så ... i nokon situasjonar vil det bli mykje meir ekstremt enn det du tenke det skal bli, og i nokon situasjonar så er det eigentleg ... ganske roleg. Og i nokre tilfelle så krisemaksimerer du jo veldig mykje. Vilde: mmm Edith: Sant? Og so er gjerne, beskjede mykje meir alarmert enn det den burde være. Vilde: mmm Edith: Og så har du dei, som er for lite alarmert når du fer ut ... så du har begge deler. Vilde: mmm».*

At informantane innehar fleksibilitet og evnar å møte og handtere uføresette hendingar kan Edith si forteljing tyde på. Det kjem også fram korleis avgrensa informasjon om dei kriseråka før ein reiser ut, gjer det vanskeleg for deltakarane å førebu seg på kva som ventar dei.

Tidsaspektet kring krisehendingar medfører at deltakarane i kriseteama må raskt kunne omstille seg frå ordinært arbeid eller det dei held på med på fritida. Informantane sine forteljingar kring variasjon i kontekst og aktørar viser at det set store krav til deira evner til omstilling, fleksibilitet og samarbeid, då dei på førehand aldri veit kva situasjonar dei kan komme opp i. Like eins vert det å kunne improvisere nemnt som nyttig eigenskap å inneha.

Omstilling som deltakarane kan komme opp i omhandlar ikkje berre praktiske forhold dei må handtere, men omhandlar også dei sjølv som person. Marion og Stian (FG3) fortel om slik mental førebuing før ein møter dei kriseråka og korleis det kan kjennast.

Marion: *«Det er... det er spesielt å være der, egentleg... Du må gå inn i deg sjølv veldig, og so må ein jo huske på at det her er ein jobb ein har, ikkje berre... Det er kjenslemessig sterkt, men ein må ha eit lite sånt stengsel for elles kan ein ikkje jobbe der. Stian: «Nei eg veit ikkje korleis eg skal forklare men... ein må være litt sånn tøff og, og berre gå på og... prøve å stenge litt av...».*

For å kunne gå inn i krisesituasjonar og byrje på oppfølgingsarbeidet må informantane stenge av eigne kjensler og personlege reaksjonar mest mogleg, og fokusere på arbeidsoppgåvene som ligg føre dei. Kort summert kan ein sei at noko av kriseteamarbeidets eigenart er dramatiske krisehendingar som utløyser samarbeid og samhandling med varierte aktørar i ulike kontekstar. Desse faktorane saman med tidsaspektet i den akutte fasa kring krisehendingar set krav til deltakarane sin fleksibilitet og omstillingsevne for å handtere uføresette og uoversiktlege situasjonar.

### *5.1.2 Kriseteam i små og mellomstore kommunar*

Fordelar og ulemper med kriseteamarbeid i små og mellomstore kommunar er eit av tema alle fokusgruppene kom inn på. Fleire informantar fortel om korleis lokalkunnskapen har vist seg nyttig når ein står oppe i uoversiktlege, kaotiske situasjonar slik som Berit (FG2) fortel om.

Berit: *«Eg tenke litt at vi har fordel av å være ein litt liten plass, at vi kjenner kvarandre, vi møter kvarandre. Du har, du er ikkje avhengig av å ha så formelle møter, men vi veit kor kvarandre er og korleis ein kan kontakte kvarandre, at då ... då er det lett å sette ting i sving. At det er ein god ting å være litt liten. Kjartan: Ja Berit: Ja for vi har samarbeid på tvers i kommunen, du veit kven dei andre er, og kva personar du kan ta kontakt med. Kjartan: Ja».*

I høve løysing av diverse praktiske oppgåver og ulike koordineringsoppgåver, er det med kjennskap framheva, både innanfor dei kommunale einingane men også ute i lokalsamfunnet. Føremon med mindre kommunar er at dei er oversiktlege og ein kan såleis ha god kjennskap til og oversikt over den kommunale organiseringa og andre fagpersonar sin kompetanse, erfaring og ressursar. Like eins kan annan lokalkunnskap om heimkommunen og innbyggjarane bidra til at ein slepp å bruke unødig tid på å finne ut av ting, men kan raskt aktivere og involvere andre samarbeidspartar og samhandlande aktørar.

Utfordringar informantane fortel om ved å være deltakar i kriseteamarbeid i ein mindre kommune går mest på det personlege plan, og opplevingar dei har hatt som har vore krevjande ved at dei kjenner dei kriseråka. Nærleiken har både positive og negative sider men informantane legg størst vekt på dei positive sidene ved at ein bur og arbeider i ein liten kommune.

Alle fokusgruppene kjem på eiga hand inn på fordelar og ulemper med interkommunalt samarbeid. Ulempe går på at kunnskap og kjennskap til lokale tilhøve minkar. Informantane framhevar fordelar med slikt samarbeid i høve større krisesituasjonar, og ved ferieavvikling og høgtider, fordi kriseteamarbeidet kjennest sårbart i høve færre fagfolk som kan være tilgjengelege for aktivering. Marion (FG1) seier det slik:

*«Vi kan jo være veldig sårbare sånn som i ferier. Ja har vi ferie så har vi ferie, vi har jo ikkje lagt opp til nokon sånne ting».*

Føremon med kriseteam i små og mellomstore kommunar er lokalkjennskap både i høve geografi, infrastruktur, organisatorisk og personleg, innan kommunal forvaltning og lokalsamfunnet. Utfordring vert først og fremst peika på å være nok tilgang på fagfolk i sårbare ferieperiodar og ved at deltakarane har personleg nærleik eller kjennskap til dei kriseråka. Utfordringane med ansvaret informantane kjenner i høve beredskapen vert utdjupa meir i underpunkt 5.2.1.

### *5.1.3 Ulik kompetanse*

Informantane formidlar kjensla av å aldri bli utlært i denne typen arbeid, sjølv om krisereaksjonar hjå menneske har noko universelt over seg. At kriseteama er tverrfagleg samansett av fagfolk med ulike profesjonsbakgrunn og ulike arbeidstilhøve i kommunen, vert vektlagt som nyttig og viktig. Til dømes at fagfolka utfyller kvarandre med sin ulike kunnskap og erfaring, slik det kjem fram i dialogen mellom Terese, Sandra, Stian og Marion (FG1)

Terese: *«Og så at det er tverrfagleg eller tverretatleg då, det er bevisst at ein representerer ulike institusjonar. Eg tenke no det er ein stor fordel at vi e ei litt sånn samansett gruppe, og det har vi jo snakka om tidlegare, at det trur vi e BRA... for det... Sandra: Vi ser ting på ulike måtar, eller ulikt syn på... Terese: På ting og spesielt når vi har saker, og når vi skal inn i dei, so ser vi det er ein veldig styrke og ha med folk som har med ungar å gjere, og har med folk på helsesida og på pleiesida og NAV-sida. Altso at ein har dei ulike kompetansane med inn, når ein skal inn og jobbe. Gruppen: mmm og ja».*

Kontekst og kven dei ulike samhandlande aktørane er, samt deira eventuelle behov, vert vurdert og lagt vekt på når kriseteama avgjer kven av deltakarane som skal aktiverast i dei ulike sakene. Ulik kompetanse, erfaring og personlege eigenskapar kjem til nytte på ulikt vis både i samansetting av kriseteama. Særskild kompetanse eller erfaring som kan være nyttig å ha i dei ulike sakene er til dømes arbeid med born og ungdom. Fokusgruppene formidlar at det som styrker nytteverdien av tverrfaglege samarbeid i kriseteama er at dei både kvar for seg og som eit team evnar å samarbeide og bruke ulikskapane og breidda i fagkunnskapen og erfaringane deira opp mot dei kriseråka.

## **5.2 Endringar og auka forventningar**

Alle fokusgruppene skildrar endringar i kriseteamarbeidet etter den første nasjonale rettleiaren for psykososiale kriser, ulykker og katastrofe kom i 2011, og ny oppdatert rettleiar i 2016. I tiåret før var kriseteamarbeidet mindre formalisert og meir varierende. Dette tykkjer eg Eva (FG4) får godt fram når ho seier: «*Kriseteamarbeidet, det berre BEGYNTE, og så har kommunane fått meir og meir pålegg om å ha dette her*».

Eva: «*Ein var liksom litt meir sånn på leit i starten korleis ein skulle få det til. For i starten så var det nesten sånn ... hokus pokus, altså sånn, vi visste ikkje heilt kva vi skulle gjere. Ja, altså det er stor forskjell på første gongane eg var med og no. Altså, det er meir sånn ... kva det heiter på fint? Struktur i det. Så er det kome meir retningslinjer. Ja, så er det litt meir fokus på det og*».

Meir struktur og auka grad av formalisering av kriseteamarbeidet er sentrale endringar i rammevilkåra. Nasjonale rettleiarar, kunnskap gjennom kriseteamskulen og egne erfaringar har bidrege til dette. Fleire informantar fortel at tydelege planar og struktur for arbeidet dei skal utføre, medverkar til trygghet i arbeidet. Planar for utøvinga av kriseteamarbeidet er utarbeidde i kommunane eg har undersøkt, men deltakarane i kriseteama opplever at organiseringa av arbeidet ikkje alltid føl planane, men kan bere preg av tilfeldigheter og dagsaktuelle situasjonar. Edit (FG3) gir døme på dette.

Edith: «*Vi løyste jo den praktiske oppgåva, ute, ganske fint likevel, men det var folk som hadde vore ute i gamet, ganske lenge, sant? Som tok ... som visste det at .. ja den og den, hadde nøkkelen til kommunehuset, slik at vi kunne opne kommunehuset og evakuere folk inn der, sant? Men det er berre heilt sånn, eigentleg tilfeldig at ein hadde dei folka ute*».

Måten kriseteama er organisert har påverka både på oppfølgingsarbeidet og deltakarane og deltakarane som utfører denne. Lang erfaring viser seg å komme til nytte blant anna i trygge fagfolk som kan torer ta avgjerder på eiga hand i ad-hoc situasjonar som ei krise gjerne ber preg av i starten. Fokusgruppene gir døme på kor viktig det er med møtepunkt for å snakkast og legge planar før ein reiser ut, samt ha evalueringsmøte undervegs og i etterkant av krisehendingar. Informantane framhevar korleis struktur og planar, leiing og samarbeid i kriseteamarbeidet blant anna gir tryggleik for deltakarane når dei er ute i uoversiktlege og krevjande akuttsituasjonar. For deltakarar med lite erfaring vert dette med å få innsikt og oversikt over planverk trekt fram, då det motsette kjennest utrygt.

Alle fokusgruppene fortel at kriseteama og hjelpa dei kan tilby vert oftare etterspurd, samt i fleire typar saker siste tiåret. Dette ser informantane på som naturleg utvikling i takt med samfunnsutviklinga og auka fagkunnskap på området. Omtale av kriseteam og bruk av desse i media i krisesituasjonar bidreg til auka forventningar til kriseteama. Fleire av informantane nemner at dei i løpet av siste åra kjenner på auke i forventningane både til seg sjølv personleg kring erfaring, kompetanse og kunnskap i høve kva kriseteamet skal kunne handtere, og kva saker dei skal inn i. Eva (FG4) fortel korleis auka forventningar frå ulikt hald kan opplevast.

Eva: *«No er det sånne forventningar alle moglege plassar. Altså vi er ikkje noko blålysteneste som ho Aurora brukar å seie. Men av og til blir det no då, for dei står og ventar på deg. Forventningane er store om at du må komme no! Vi har no hatt saker der vi har måtta varsle pårørande, og vi vrir hovudet, men så seier politiet: «No må de henge i, for no kjem det snart ut». No må vi skunde oss, og så, vi har litt sånn press og, vi skal sjå det frå ulike vinklar og ... Andre gongar der har vi litt betre tid til å kunne ... justere til veldig mykje, andre tider har vi ikkje det».*

At forventningane til kriseteamdeltakarane og oppfølgingsarbeidet som skal utførast gir press på å prestere og kan opplevast som urealistisk høge gir Edith (FG3) døme på. *«Vi kan ikkje redde verda, fordi om vi er ... type kriseteam. Liv: Men det kan kjennast sånn? Edith: Ja nettopp! Sant? Fordi vi, vi skal fikse alt. Liv: Ja? Edith: JA, og alt skal bli bra igjen, fort og gale».*

Informantane sine opplevingar er at det er mykje uvitskap kring tidsaspektet i sorgarbeid, at sorg ikkje kan behandlast men må gjennomlevast og sorgarbeid handlar ikkje om veker og månader men år.



Informantane med lite erfaring frå kriseteamarbeid, formidlar korleis egne og andre sine forventningar kan bidra til kjensle av usikkerheit. Auka krav og forventningar til kriseteamarbeidet og føringar i dei nasjonale rettleiarane, har medført kompetanseheving innan fagområdet siste tiåret, og kunnskap frå kriseteamskulen vert trekt fram som viktig av alle fokusgruppene. Auka kunnskap bidreg til motivasjon i arbeidet, og felles fagleg forståing av innhaldet i arbeidet er positiv faktor for samarbeidet mellom deltakarane.

Informantane kjenner på stort personleg ansvar for innhaldet i kriseteamarbeidet som ein del av dei kommunale tenestene, og auka forventningar frå ulikt hald og ulike nivå forsterkar ansvarskjensla. Nyheiter spreier seg raskt i dagens media-kanalar og særleg sosiale media, som igjen bidreg til høgare forventningar og krav til raskare responstid og resultat av arbeidet no enn tidlegare. Slike forventningar er eit vesentleg vilkår å ta omsyn til ved organisering og leiing av kriseteamarbeidet.

### *5.2.1 Beredskap utan å ha formell beredskap*

Kriseteama i kommunane eg har intervjuar fortel at dei siste åra har vore aktivert frå to gonger i året til sju-åtte gonger, og at hendingane varierer i omfang og tidsbruk. Aktiveringa kan vare frå dagar til om lag ei veke, og vert gjerne avslutta etter gravferdsdag. Langvarig aktivering ut over ei til to veker skjer sjeldnare.

Oftast er nokre få av deltakarane aktiverte i dei ulike hendingane, men alle fokusgruppene har opplevd hendingar som har aktivert heile kriseteamet over fleire dagar. Ingen av dei kommunale kriseteama eg intervjuar har formell beredskap for kriseteamarbeidet, men i praksis kan deltakarane bli aktiverte kor tid som helst 365 dagar i året. Edith gir døme på korleis slik aktivering utanom ordinær arbeidstid kan være.

Edith (FG3): *«No har det ... har det vore, veldig få, sånne, som har skjedd, medan vi har vore på jobb. Som regel så skjer dette som regel, kanskje på helg, eller på kveld, seint på kveld, ... eller tidleg, veldig tidleg på morgonen. Ja for vi har ingen vaktordning. Vi blir jo berre, ringt opp etter ei liste, på ein måte, som då leiaren har. Vilde: Ja».*

Omorganisering av egne ordinære arbeidsoppgåver tek informantane også ansvar for, slik som Marion (FG1) fortel om. *«Du kan sei viss vi får oppdrag på dagtid, så må eg avbestille dei som skal komme til meg den dagen..., sånn e det..., og er det etter jobb, så MÅ ein berre stille opp, viss ein kan... Gruppa: Ja Marion: Ja, so vi stiller opp til alle døgnets tider... når vi må... Gruppa: Ja».*

Ansaret og utfordringa med å ikkje ha beredskap men likevel kunne kontaktast når ein minst ventar det, vert opplevd i ulik grad av informantane, men ligg langt framme i bevisstheita deira. Å høyre uttrykkingskøyretøy, eller omtale av kriser og ulykker i media er døme på kva som kan aktivere deltakarane mentalt og kroppsleg. Eva (FG4) sitt utsegn viser korleis berre det å høyre nyheiter om krisehendingar kan gi kroppsleg aktivering: «*Og vi høyrer plutselig i media om at no er kriseteamet der og der aktivert, og du kjenner den pulsen med ein gong*».

Anne (FG2): *Ja på grunn av, viss det no skjer ei krise, korleis skal vi ta hand om DET? Pluss det andre som vi har... .. Det har eg kjent på. Og så er det heile tida at vi veit ikkje kva det er, det er så uforutsigbart ... kva som kan skje. Når eg høyrer om andre kriseteam som blir aktivert, så tenker eg, det kunne vore her, like godt. Altså det kan jo, ein buss kan jo køyre utfor vegen... eller ... eller det kan skje et drap eller noko sånt... men vi kan jo ikkje gå å tenke på det heile tida for DÅ blir det slitsamt. Men det ER DER, det vil eg sei!*».

Deltakarane skildrar at dei oftast vert aktiverte utanom ordinær arbeidstid. Dei må kunne reise på arbeid utan å vite kor tid ein kjem attende i den fyrste akutte fasa. Det uføreseielege ved kor tid aktivering skjer er krevjande å stå i, både mentalt men også praktisk utfordande. Informantane er klare på at utan praktisk hjelp, til dømes frå besteforeldre, med pass av eigne bon hadde det vore vanskeleg å seie ja til å delta i kriseteamet.

Høgtider og feriar er særlege tidspunkt som alle fokusgruppene trekkjer fram som utfordrande. Trass i at informantane kjenner ekstra på forventningar og utfordringar med mogleg aktivering i slike periodar, konstaterer dei at slik er stoda og er førebudde på å takle krisehendingane når dei eventuelt oppstår, utan at det legg for mykje dempar på fritida deira.

Anne (FG2): «*Eg ser jo berre i ei sak eg var i, kor fort en må kople ut, ja du var jo med. Det var... vi fekk beskjed om å dra til ein arbeidsplass for der var det ein tilsett som plutselig hadde falt om på jobb, og det var ungar til stades. Og så får eg beskjed om å dra ned, og så hadde eg ein svigerfar som låg for døden her nede. Så eg sa til mannen min, eg trur eg må, eg må berre reise ned og få dette oppdraget gjort, og så for eg ned. Og så, like før vi skulle møte dei tilsette, så får eg telefon frå mannen min, at svigerfar er død*».

Informantane skildrar på ulikt vis korleis dei opplever utfordringane med å ha ikkje ha formell beredskap men likevel kunne aktiverast kvar dag året rundt.

Anne si forteljing er døme på ansvaret informantane kjenner på i høve kriseteamarbeidet og omstillingsevna deira. Forteljingane i fokusgruppene syner korleis informantane i studien prioriterer kriseteamarbeidet framfor eige privatliv, så sant det let seg gjere.

Slik organiseringa av kriseteamet er lagt opp ved at deltakarane kan bli ringt til og spurt om å stille opp på kort varsel, kor tid som helst, går att i forteljingane til informantane og gir informantane høg kjensle av personleg ansvar for beredskapen og innhaldet i oppfølgingsarbeidet. Informantane skildrar korleis dei tek stort personleg ansvar for både beredskapen, organiseringa og utføringa av den kommunale tenesta som kriseteamarbeidet er. Dei høge forventningar frå omgivnadane forsterkar ansvarskjensla og krav til innhaldet i tenestene som vert ytt.

### *5.2.2 Rammevilkår og omgjevnadane*

Forståing for rammevilkåra og innhaldet i kriseteamarbeidet frå andre tilsette kring om i kommuneorganisasjonen elles vert også trekt fram. Informantane legg vekt på leiar si rolle for å synleggjere rammevilkåra for kriseteamets arbeid overfor kommuneorganisasjonen og betydninga av denne. Aurora, Ida, Eva og Sara (FG4) får fram korleis forståing frå leiar og kollegaer på ordinær arbeidsplass for kriseteamarbeidets rammevilkår og innhald i arbeidsoppgåvene kjennest heilt naudsynt for å kunne seie ja til deltaking i kriseteamet.

*Aurora: «Viss kriseteamet hadde vore sånn at ein ikkje hadde fått forståing, nei då hadde eg ikkje... Hadde eg ikkje fått forståing for at eg kan sleppe det eg kan sleppe, og at leiar der eg jobbar til vanleg forstår at du MÅ det, så hadde det vore veldig vanskeleg. Ida: Nei då hadde eg ikkje vore med. Sara: For det er jo ikkje berre hos arbeidsgivar ein møter forståing med, det er jo med-kollegaer og, på dei ulike avdelingane, og hadde ein ikkje hatt det så hadde eg heller ikkje vore med. Eva: Nei, det hadde vore vanskeleg. Gruppa: mmm mmm».*

At andre einingar i kommuneorganisasjonen kjenner til kriseteamets roller, oppgåver og ansvar kan medverke til støtte og forståing, ansvarsavklaring, samt realisme i forventningar til kriseteamets arbeidsoppgåver. Samordningsbehovet mellom ordinært arbeid og kriseteamarbeidet samt overfor andre kommunale einingar vert også påpeika. Rammevilkår og forståing for kriseteamarbeidets eigenart frå omgivnadane er nokre av faktorane som direkte påverkar motivasjon for deltaking i kriseteamarbeidet, og må takast omsyn til ved organisering og leiing av kriseteamarbeidet.

### 5.3 Erfaringar frå kriseteamarbeidet

Fleire av informantane fortel at deltaking i kriseteamarbeidet gjer noko med dei både fagleg og personleg, og det at ein kan vise seg sårbar og liten overfor kollegaene i teamet bidreg til tillit, tryggleik i arbeidet og samhald dei i mellom. Informantane i alle fokusgruppene fortel om stor tillit til kvarandre, og at det er lett å dele vanskelege opplevingar med kvarandre og får støtte tilbake. Ansvar og utfordringane informantane opplever og erfarer gjennom kriseteamarbeidet, både personleg og fagleg, er krevjande men bidreg også til oppleving av meistring og motivasjon for deltaking. Fleire av dei fortel at det å kunne bidra med sin fagkunnskap i slike hendingar gir både kjensle av motivasjon og meistring slik Terese (FG1) fortel om.

*«Det er jo ein blanding av og so tru ein kan bidra samtidig som ein blir audmjuk i forhold til det ein står overfor ... Litt sånn: Klarar eg det her, sant? Får eg dette her til, eller? Ein blanding av sånne ting. Eg tenke ein har no jobba i mange år og bør jo ha litt erfaring og kanskje forhåpentlegvis har noko å bidra med og».*

Deltakarane i dei undersøkte kriseteama fortel at dei kjenner seg privilegerte og heldige som får lov å delta og være ein del av kriseteamet, og på den måten komme så tett og nært på andre menneske i sårbare situasjonar. Informantane har ei audmjuk innstilling til hjelparrolla dei har i kriseteamet.

Gjennom utøvinga av kriseteamarbeidet har deltakarane erfaring med at dei kan være til nytte og med på å gjere ein forskjell for andre menneske, samt at dei gjennom kriseteamarbeidet bidreg til lokal- og storsamfunnet. Informantane i alle fokusgruppene fortel om interesse for fagområdet og at arbeidet vert opplevd som meiningsfullt som ein motivasjon for kriseteamarbeidet. Opplevingar knytt til meistring og tilbakemelding på nytteverdien av utført arbeid bidreg til at dei held fram med deltaking i kriseteama.

#### 5.3.1 Påverknad på eigen arbeidssituasjon

I forteljningane i fokusgruppene kjem det fram korleis det kan kjennest for deltakarane i kriseteama når dei er ute i oppdrag. Når ei krisehending skjer og deltakarane vert aktiverte må alt anna arbeid leggast til side på ubestemt tid det næraste døgn og dagar. Aurora og Trond (FG4) fortel korleis dei opplever påverknaden i høve eigen arbeidskvardag i etterkant av aktivering.

Trond: «Eg kjenner framleis på, på etterverknadane av, av jul og januar, det vi har hatt, i forhold til min eigen arbeidskvardag. Eg merker at, at eg framleis er litt bakpå med ting, særleg papirting. Aurora: Og så har du dine egne pasientar, og så skal du, og då blir det ofte ikkje åtte til halv fire. Kanskje ein lang periode og, periodevis ... ja. Sånn blir det i alle fall for meg».

Sandra (FG1) si utsegn syner korleis deltaking i kriseteamarbeidet kan påverke både arbeids- og privatliv. «Og det er vel litt sånn tilfeldigheiter som gjer at aktiveringa nokon gongar hopar seg litt opp på enkelte nokre gongar, at det går ut over overskotet då. På ... i den andre jobben og på fritida. Og ein blir sliten ... sånn over tid».

Nokre av deltakarane er naturleg deltakar i kriseteamet ut frå stillingsheimel, til dømes psykiatrisk sjukepleiar, og desse formidlar at dei kan kjenne på ei innforstått forventning til at dei er med i kriseteamet ut frå ordinært arbeid i kommunen. Dei får også ofte dobbeltrolle overfor kriseråka då desse deltakarane også yter tenester til dei menneska som treng oppfølging over lengre tid gjennom det ordinære tenesteapparatet.

Kjartan (FG2): «Det er klart at det er viktig med eit profesjonelt tilsnitt og, fordi vi som sit her er jo komen inn her med bakgrunn i, våre tilsettingsstilhøve i vår kommune, og det er vår etat som har fått den rolla og det ansvaret for å ha kriseteamet. Så skal vi og være profesjonelle, fordi at viss vi ikkje er det, så er det fort at vi lesser på oss litt for mykje og. Vi skal, vi har lov å stoppe og sei frå kor mykje vi skal ta imot og ikkje sant?».

Langtidsoppfølging av kriseråka vert omtalt som krevjande men også positive sider ved slik dobbeltrolle. Felles opplevingar frå den fyrste akutte tida gir meiningsfull informasjon kring det som har utløyst hjelpebehovet og fagkunnskap om sorgarbeid gir grunnlag for forståing for kvifor sorgarbeid tek tid å komme gjennom. Utfordringar knytt til slik dobbeltrolle er at det kan være kjenslemessig krevjande å både være involvert i akutt og langsiktig oppfølgingsarbeid og avgrensing av omfanget av tenestene som vert ytt.

Alle fokusgruppene skildrar korleis deltaking i kriseteamarbeidet påverkar eigen ordinær arbeidssituasjon, til dømes omorganisering og utsetting av arbeidsoppgåver. Slik informantane skildrar sine opplevingar får eg inntrykk av dei personleg tek størst ansvar og omkostning med dette, ikkje overordna leiing eller kommunal organisasjon dei arbeider i til vanleg.

Samordning av kriseteamarbeidet opp mot einingane deltakarane i kriseteama kjem frå og anna tenestetilbod i kommunen er viktig faktor å være merksam på i organisering og leiing av kriseteamarbeidet.

### *5.3.2 Personleg belastning av kriseteamarbeidet*

Informantane set ord på korleis det personleg kan kjennast rett i etterkant av at ein har vore ute i oppdrag med kriseteamet til dømes at det vanskeleg å kople ut tankane på arbeidet ein har vore involvert i eller vanskar med å sove når ein kjem heim. Informantane fortel om opplevingar med flashback frå hendingar dei har vore aktiverte i, og somme av inntrykka og opplevingane har brent seg fast i minnet og kjem attende sjølv etter 15 år. Når sakene kjem tett på og det går kort tid mellom aktivt kriseteamarbeid fortel informantane at dei vert meir på vakt, uavhengig om ein har lang eller kort erfaring. Alle fokusgruppene har erfaring med å få fleire store saker rett etter kvarandre og at slik hyppig mobilisering er krevjande både fysisk og psykisk. Dialog mellom informantane i FG1 gir døme på dette.

*Stian: «Du må ha eit visst overskot for å.... greie å stå i det... ja. For å ha det FOR TØFT for eksempel privat, då blir det veldig vanskeleg å.... gå inn i andre sine kriser. Catrine: Store saker krev jo veldig mykje AV oss. Terese: Ja dei gjer det.*

*Catrine: Det tappar jo deg for ein del. Marion: Til tider er jo heile kriseteamet i jobb. På enkelte saker faktisk, bortimot heile... og det er krevjande. Gruppa : Ja og mmm Liv: Korleis kjennest det ut, når det blir så mykje? Marion: Du blir utmatta, du har ikkje energi og... Det eg tenke mest på er at du får ikkje gjort, utføre... Ja, du blir veldig uttappa og utmatta og får ikkje ... ja du klarar ikkje jobbe sånn som du kanskje vil, utføre jobben i ein periode då».*

*Viss ein har veldig mange saker etter kvarandre, det er litt for tøft. Det tenke eg altso. Terese: Ja det er heilt opplagt. Sandra: Det var liksom ein periode det var veldig mange saker, og då blir ein jo sliten. Marion: Og det tappar ein for veldig masse energi i forhold til både i jobb og privatliv og».*

Krav og forventningar til eigen og felles innsats opplever informantane som utfordrande, men er innstilte på å stå i og takle dette presset. Å dele på arbeidsbelastning vert trekt fram som viktig kollegastøtte av alle saman. Trass høg terskel for å seie nei, har informantane stor forståing for einannan ved at det er heilt legitimt å seie nei til aktivering ut frå privat situasjon eller om ein har hatt ein tøff og travel periode på jobb.

I store saker der heile teamet er involverte, eller når sakene kjem ofte og overlappar kvarandre vert deltakinga opplevd ekstra krevjande og ein treng ha overskot for å delta i kriseteamarbeidet. Samordning av arbeidsoppgåver og avpassing av arbeidsmengde innan og utanfor kriseteamet, samt behov for restitusjon er behov som informantane dreg fram som naudsynt at leiar har merksemd for.

Informantane har erfaringar med at deltaking i kriseteamarbeidet medfører utfordringar for dei personleg, både i høve arbeid og privatliv. Når aktiveringane kjem hyppig kjennest deltakinga belastande både fysisk og psykisk, og gir ringverknader for informantane både i høve eigen arbeidsplass og privatliv. Slike arbeidsmiljøfaktorar har innverknad på meistring og trivsel på arbeidskvardagen og fritida og må takast omsyn til i utforming og organisering av kriseteamarbeidet som eit kommunalt tenestetilbod.

## **5.4 Leing og samarbeid**

Leing og samarbeid i kriseteam var to av hovudtema i intervjuguiden som alle fokusgruppene vart stilt spørsmål om, og datamaterialet syner vesentlege faktorar kring desse to tema som har innverknad på deltaking i kriseteama.

### *5.4.1 Leiar si betydning i kriseteamet*

Fokusgruppene formidlar at alle faktorar som kan være føreseielege i kaotiske og uoversiktlege situasjonar, slik som den fyrste tida i ein krisesituasjon gjerne er, gir dei trygghet, slik at dei i akutfasa kan ha fokus på eigne oppgåver og være trygg på at andre tek seg av sine arbeidsoppgåver. Edith (FG2) gir døme på dette.

*«Sånn som eg har i alle fall opplevd, og tykkjer det at, det er noko med det at, du må ha ein trygg leiar som veit, veit kva vi skal gjere, eller seier til oss kva vi skal gjere. Vilde: mmm  
Edith: Vi er ganske sjølvdrivne når vi får ei oppgåve, kva vi skal gjere, men eg tenke det er viktig at leiar styrer, kven skal inn i dei ulike sakene. Vilde: mmm».*

I dialogen mellom informantane i alle fokusgruppene kjem det fram at informantane kjenner seg sjølvstendige i rolla som kriseteamdeltakar men kan likevel ikkje sjå føre seg eit kriseteam leia av ein person som ikkje er aktivt deltakande i teamet. Det er fort mange menneske, tiltak og informasjon å ha oversikt over, og det å ha ein leiar som gir støtte, evnar å behalde ro og har oversikt over situasjonen kjennest trygt.

At leiar tek ansvar for dei administrative oppgåvene i samband med kriseteamarbeidet og har ei samlande rolle for teamet vert trekt fram i alle fokusgruppene.

Frode (FG1): *«Nei leiar har no ganske mykje å sei. Det skjer jo mykje som, spesielt dette som vi sa, dette her med, kva, kva er det vi skal inn i? Vi har no av og til lurt litt vi og, kva er det, på ein måte er tanken bak dette her då? Så... men der må vi jo lite på at leiaren gjer, har gjort ei vurdering på det. Så kan ein jo være ueinige i det, den vurderinga, men eg føler, eg er ganske trygg på at når vi får beskjed om at vi skal inn, så er det ei sak som vi skal inn i... ja. Og då har vi støtte i kvarandre og vi har fordelt oppgåvene og er rigga til det då, og det er bestemt på førehand før vi går ut».*

Ved at leiar tek ansvar og er deltakande i den psykososiale oppfølginga på ulikt vis, bidreg dette til at informantane kjenner seg trygge og stolar på vurderingane og avgjerdene leiar tek, i motsett fall kjennest det utrygt. Det vert også trekt fram at oppgåvene kriseteama skal inn i kan være lite avgrensa og då er det viktig å ha ein leiar som kan ta avgjerder på vegne av teamet overfor omverda, slik at einskildpersonane i teamet ikkje står åleine med ansvaret. Informantane skildrar korleis det kan være vanskeleg å avgrense kriseteamarbeidet, og framhevar då leiar sitt ansvar kring dette slik at den einskilde ikkje står åleine med ansvaret.

Dersom dei involverte har behov for vidare oppfølging utover akuttfasa set kriseteamet dei i kontakt med det ordinære hjelpeapparatet. Denne overgangen vert av fleire informantar omtalt som krevjande og vanskeleg. Det er einighet i at det ikkje er fasitsvar i høve slik overgang, men at det bør skje raskast råd. Informantane som arbeider i psykisk helsevern som får rolla med oppfølging vidare skildrar både positive og negative sider ved dette, og at er det ingen fasitsvar på korleis ein løyser dette. Samordning med andre tenesteeiningar i kommunane og medansvar frå fleire tenesteeiningar kring slik langsiktig oppfølging bidreg positivt. Her vert også leiarrolla trekt fram som nyttig med sitt mynde til å ta avgjerder og avgrense kriseteama sine roller og funksjonar.

#### *5.4.2 Samarbeid og fellesskap*

Kjensla av å være del av eit fellesskap der ein har respekt for og tillit til kvarandre er fellesnemnar for samarbeidsklimaet i kriseteama slik eg tolkar forteljingar, uttrykk, samhandling og kommunikasjon mellom informantane i dei fire ulike fokusgruppene. Å gi kvarandre støtte og forståing vert framheva og felles forståing og felles språk er måtar dei opplever dette på.



God leiing og verdien av flat struktur blant alle deltakarane saman med evne til samarbeid er eit nøkkelord for deltaking i kriseteamet og utøving av den psykososiale førstehjelpa.

Eva (FG4): *«Det er ikkje silotenking, sånn som alle desse teoriane om tverrfagleg arbeid som ikkje fungerer, så er det ikkje sånn silotenking her. Det er mykje meir sånn flatt ... tverrfagleg. Eg har jobba ein del tverrfagleg og det er ingen plassar eg har opplevd det slik som dette her. Gruppa: mmm og ja».* Trond (FG4): *Så er vi vant til å ha den ... litt sånn flate strukturen. Kven av oss som seier kva, det er kanskje ikkje så nøye. Det er en OK eigenskap ved teamet at det er sånn, ein slepp å være uroleig for at ein seier eit eller anna som andre syns er feil eller dumt».*

God kommunikasjon, gode relasjonar mellom deltakarane, ved at dei kjenner seg trygge og har tillit til kvarandre, er gjennomgåande karakteristikkar informantane brukar om klimaet i teama og samarbeidet dei i mellom. Den tverrfaglege samansettinga i kriseteamet er styrke meir enn utfordring når det kjem til samarbeid innan teamet og med eksterne aktørar. Alle fokusgruppene formidlar at kriseteamet vert opplevd som eit fellesskap og eit team som arbeider saman mot felles mål: at dei etterletne og pårørande skal meistre den akutte krisa og sorga best mogleg.

Teamkjensla og fellesskapet i dei ulike kriseteama hovudsakleg er bygd over tid av kollegaene i teamet, men god leiing bidreg også til kjensle av å være del av eit fellesskap i eit team. God samhandling mellom deltakarane under pressa og stressa situasjonar og dialog i etterkant med kvarandre kring utført arbeid og det å kunne gi tilbakemeldingar til kvarandre på eiga rolle og yrkesutøving vert formidla som svært sentralt og viktig for trygghet i kriseteamarbeidet og samarbeidet deltakarane i mellom. Fokusgruppene skildrar erfaringslæring også som viktig faktor for opparbeiding av eit rikt repertoar av handlingskompetanse som igjen gir tryggleik i arbeidet. Kunnskap og erfaring har medført at ein reiser ut to i lag i dei første møta med kriseråka, og dette formidlar alle fokusgruppene som svært viktig for trygghet og støtte for einannan i arbeidet i den akutte fasa.

Trening og øvingar utanom krisehendingar vert trekt fram som nyttig læring, erfaring og førebuing til å handtere krisesituasjonar. Ved øvingar må alle relevante partar være med for å skape felles forståing kring problematikken ein øver på. Papirøvingar vert nemnt som døme på billig men realistisk måte å øve på der ein får kjenne på kjensler som vert aktivert når ein står oppe i ein uventa krevjande situasjon.

Erfaringslæring av kvarandre er ein av byggesteinane for kjensla av fellesskap, og samarbeid i teamet, og gir trygghet i arbeidet i uføresette og uoversiktlege situasjonar som akuttfasa i kriser er. Felles forståing for fagområdet informantane arbeider saman kring vert trekt fram som positivt i alle fokusgruppene, og tilskrive fagleg utvikling og oppdatering gjennom kriseteamskulen. Gruppetenking og konformitet blant deltakarar i team og grupper er eit kjent fenomen, men det eg tolkar ut frå kommunikasjonen mellom informantane er at, ja dei har sterk kjensle av å være eit team, men evnar også å være ueinige. Når fokusgruppene vart spurt om korleis dei løyser ueinigheit kring avgjerder, kom det fram at informantane opplever prosessane i kriseteama som demokratiske ved at alle vert lytta til. Ulike synspunkt vert ikkje opplevd som trugande, men heller sett på som eit gode ved at ein i fellesskap kan komme fram til gode løysingar og tiltak.

Sara (FG4): *«Eg føler at vi jamt sett er einige, men eg tenke og at vi, vi er på ein måte så satt, at viss vi hadde vore ueinige i noko så hadde vi ikkje nølt med å sagt i frå om det var noko.*

Gruppa: *mmm Sara: Men vi er stort sett einige».*

Fordelane ved at deltakarane opplever sterkt gruppesamhald og lik kommunikasjon framhevar dei opp mot det å kunne stå i arbeidet, kjenne meistring ved at ein får støtte og forståing og forståing frå dei andre i teamet. Sara (FG4) brukar berre eit ord når eg spør gruppa: *«Kva som gir doke trygghet? Sara: Kvarandre. Trude (FG2) seier det slik: «Ja det er jo det at vi har kvarandre som har gjort at vi ... på ein måte, har kunna stått i det og gått til neste krise».*

Erfaring gir trygghet og ballast for framtidige situasjonar, men tvilen på om arbeidet som er utført og hjelpa som er gitt *er godt nok*, kjem informantane attende til fleire gonger. Å kunne dele si eiga sårbarheit med kvarandre, og at arbeidet undervegs og erfaringane ein sit attende med og tenkjer på i etterkant er tøft og vanskeleg, held informantane fram som verdifullt og vesentleg. Informantane framhevar fellesskapet i gruppa, og det faktum at ein har kvarandre å dele sterke inntrykk og kjensler med som har forståing for situasjonen ein har vore oppe i er sentralt for relasjonsbygginga dei imellom.

## **5.5 Behov for oppfølging**

Kjensle av å være del av eit fellesskap med gode relasjonar og kjenne trygghet og tillit til kvarandre er kjenneteikn på nokre fellesnemnarar for behova informantane fortel om. Arenaer for å bygge dette fellesskapet og vedlikehalde det over tid er nøkkelfaktor.

Møtepunkt før, underveis og etter innsats, vert trekt fram som vesentleg for samarbeidet deltakarane i mellom. I desse møtepunkta får dei høve til å snakke saman, vise respekt og anerkjenning for kvarandre sine bidrag og innsats, samt at samhandlinga på møta deira er tillitsbyggande dei imellom. Arenaer for kommunikasjon og samhandling både for å bygge relasjonar, men også for å ta vare på kvarandre etter hendingar, er konkret tiltak i høve behov som alle fokusgruppene formidla som svært viktig for dei.

Terese (FG1) seier det slik: *«Og so at vi som har opplevd det same snakkast i lag, det er kjempeviktig! Vi forstår kvarandre, sant? Vi veit kva... vi veit kva det handlar om. Det er noko med det, og snakke med dei som skjønner det. So ... det etterpå syns eg har vore veldig bra, både same dagen, og seinare. So det er vel slik type oppfølging som eg synst er ... Ja viktigast! Og snakke med nokon som veit kva vi har vore borti... eller ja, vore i same båten».*

Dialog i FG4 får også fram viktigheita av å ha felles forståing for arbeidet, og å kunne samlast for å dele tankar, kjensler og opplevingar etter å ha vore ute i oppdrag.

Trond (FG4): *Eg trur ikkje det er så innmari mykje som skal til, men det er veldig stor forskjell på, litt og null. Aurora: mmm Det er det. Trond: I forhold til å ha sånne arenaer. Det er en SVÆR forskjell. Aurora: mmm Trond: «Det er ikkje alltid ein er nøydt til, liksom, å tømme sjela si eller noko anna, men berre få følelsen av at ein er på lag, der folk har litt av de same frustrasjonane, dei same opplevingane. Susanne: «Det er noko med at dei som er her, dei VEIT, dei har vært der! Gruppa: mmm».* Eva: *«Så er vi no ganske likt-tenkande sånn på det jamne. Møter vi kvarandre så veit vi liksom kva vi snakkar om! Så vi slepp liksom så masse ORD! Trond: Ja og vi er jo trygge på kvarandre når vi tør å vise at vi er litt sårbare».*

Det å få tilbakemelding på arbeidet og tiltaka som er sett i verk, og moglegheit for å kunne ventilere sterke inntrykk og kjensler med dei andre i teamet, er viktige faktorar for deltaking i kriseteamet. Alle deltakarane eg har intervjuja gir tydeleg uttrykk for behov for å bli sett, høyrte og forstått ut frå at dei har stått i krevjande arbeidsoppgåver og -situasjonar med opplevingar av sterke menneskelege inntrykk og kjensler. Mange av informantane fortel kor viktig og godt det er å snakke og fortelje utan å måtte forklare så mykje, eller rettferdiggjere at dei har behov for å snakke og ventilere kjensler og opplevingar med kvarandre.

Liv: *Ja, men viss doke ikkje hadde kunna snakka med kvarandre? (stillheit i gruppa ei lita stund)* Edith (FG3): *Då tenke eg det hadde vore verre å stått i ein sånn type jobb!* Liv: *Ja?* Edith: *For, du har verkeleg eit behov for å ... å TØMME den containeren.* Vilde: *mmm* Edith: *For det er .... du ser masse ... ilt. Du kjenner det eigentleg på kroppen og, for ... du kjenner nesten heilt sånn ... den fortvilelesen til den du ... skal hjelpe. Det gjere noko med oss!* Vilde: *mmm* Edith: *Det er ikkje berre til å skru av ein knapp. Når du reiser heim att, så har du dei med deg!».*

Mange av informantane skildrar på ulikt vis korleis sterke inntrykk opplevingar gir dei kropplege reaksjonar i den akutte fasa når dei har vore aktiverte. Dei fortel om korleis dei greier stenge av eigne kjensler og reaksjonar medan dei står midt oppe i dei krevjande menneskemøta med dei kriseråka, men har stort behov for å ventilere desse inntrykka og få sortert tankar og erfaringar med sine kollegaer i teamet etterpå.

Ida (FG4) som er ein av informantane med lengst erfaring frå kriseteamarbeid, seier tydeleg kor viktig fellesskap og tid til samtalar med dei andre i kriseteamet er og at dette kan førebygge utbrentheit av kriseteamarbeidet. *«Det er då du blir utbrent! Når du ikkje får desse her ventilane som eg føler vi har ... her då.*

Trond som er deltakar i same kriseteamet seier det slik: *«Eg trur at når du står i ting som er vanskelege, så er det veldig viktig å få kalibrert seg inn mot andre. Viss du ikkje har nokon arena der du får kalibrert deg inn i lag med folk i same situasjon, så blir du, ganske fort overttydd om at dette her fiksar du ikkje altså».*

Tilbakemelding på eige arbeid og stadfesting på at kollegaene også opplever kriseteamarbeidet som krevjande og gir ein støtte på slike opplevingar medverkar til aksept for slik menneskelege reaksjonar på krevjande oppgåver. Som tidlegare nemnt gir informantane uttrykk for høge forventningar til arbeidet dei utfører og at dette legg press på yrkesutøvinga deira. Totalbelastning frå arbeid i kriseteamet og ordinært arbeid er naudsynt å være merksam på og ha dialog kring, både mellom deltakarane og deira leiarar, like eins faktorar som kan bidra til gode arbeidsmiljø og -vilkår og førebygge belastningar og utbrentheit som følge av arbeidet. At deltakarane opplever fellesskap med kvarandre som ber preg av eit støttande og tillitsfullt klima vert trekt fram av informantane som vesentleg for å kunne delta og meistre kriseteamarbeidet.

Informantane gir uttrykk for at leiarar på høgre nivå eller leiarar i andre einingar vert litt for fjerne og lite naturleg å snakke fortruleg om opplevingar frå kriseteamarbeidet med ut frå opplevd avstand og kjennskap til arbeidet dei har utført.

Ved at leiar for kriseteamet er aktivt deltakande i oppfølgingsarbeidet får han eller ho førstehandskjennskap til settingane informantane opplever å stå i, og har såleis god føresetnad for å forstå behova deltakarane formidlar i etterkant av hendingar. Møtepunkt før, under og etter aktivering vert såleis heilt naudsynt for å ivareta behova for dialog med kvarandre slik informantane skildrar.

### *5.5.1 Restitusjon og samordning av arbeidsoppgåver*

Aktivering av deltakarane i kriseteamarbeidet skjer brått og uventa og medfører utfordringar og belastningar for dei som utfører oppfølgingsarbeidet overfor kriseråka. Informantane i studien legg vekt på tilliten til ein annan, samhaldet og støtta frå teamet og leiar og tilrettelegging og avlastning i arbeidskrevjande periodar.

Marion (FG1): *«Det er kanskje ikkje alltid ein, ja, det er ein forståing i den jobben du er i til vanleg og kanskje, sant? Folk som ikkje har jobba ilag med deg på det planet, så skjønner dei kanskje ikkje det heller... Gruppa: Nei og mmm».*

Felles behov som kjem fram i alle fokusgruppene er samordning av kriseteamarbeidet i høve arbeidsoppgåver på eigen ordinære arbeidsplass, og forståing for ringverknadane deltaking i kriseteamet kan medføre. Moglegheiter for restitusjon og tilrettelegging av arbeidsoppgåver i etterkant av aktivering når desse kjem hyppig eller vore krevjande vert trekt fram i alle fokusgruppene.

Informantane skildrar at dei får signal frå overordna leiarar at berre må sei frå kva dei har behov for men det er meir uklårt kva ein kan krevje og forvente av tiltak. Kriseteamarbeid som utløyser overtid får ein attende i form av overtidsbetaling eller av-spasering, men tiltak kring deira behov for restitusjon eller avlastning i arbeidet er ikkje avklart eller nedfelt i noko planar.

Alle fokusgruppene formidlar behov for å bli tatt vare på som arbeidstakar i høve utfordringane og belastninga deltakinga i kriseteamet medfører. Informantane skildrar høg terskel for å sette fram krav som føresetnad for å delta i kriseteamarbeidet eller for å be om oppfølging eller avlastning på vegne av eigne individuelle behov.

Arbeidsoppgåver på eigen arbeidsplass og utøving av kriseteamarbeid må sjåast i samanheng og samordnast med kvarandre, samt takast omsyn til i organisering av tenestene. Uavklarte rammevilkår for utøving av kriseteamarbeidet gir kjensle av utryggheit, medan planar og struktur gir tryggleik.

## **5.6 Oppsummering av funn**

I analysearbeidet har eg lagt vekt på meiningsinnhaldet i informantane sine forteljingar. I presentasjonen av empiri og analyse av datamaterialet har eg freista å skildra korleis og kvifor tendensar i materialet står fram som vesentlege meir enn å ha fokus på omfanget av dei same fenomena.

Kjenneteikn på kriseteamarbeidets eigenart ut frå deltakarane sine opplevingar og erfaringar kan oppsummerast som uføresette scenario med påfølgande samarbeid med varierte aktørar i ulike kontekstar. Tidsaspektet kring krisehendingar og høge forventningar frå omgjevnadane forsterkar ansvarskjensla for kriseteamarbeidet og presset på deltakarane for å prestere, og media er vesentleg bidragsytar til dei høge forventningane frå omgjevnadane.

Kommunale kriseteam er tverrfagleg samansette og arbeidets karakter føreset høg evne til rask omstilling og samarbeid kring oppgåvene som skal løysast og utførast. Deltaking i kriseteamarbeidet er frivillig ut frå at deltakarane vert spurt om ein ynskjer å delta, og dei set stor pris på at dette vert gjort. Deltakarane i dei kommunale kriseteama som er undersøkt har ikkje formell beredskap men kan aktiverast kor tid som helst 365 dagar i året. Dei tek stort personleg ansvar for beredskapen og organiseringa av kriseteamarbeidet, og omorganisering av ordinære arbeidsoppgåver som må forskyvast når kriseteamet vert aktivert. Ansvar med slik beredskap kjennast ekstra utfordrande kring høgtider og feriar, men vert ikkje tatt omsyn til i organiseringa av kriseteamarbeidet.

Å ha ein aktivt deltakande leiar for kriseteamet som tek ansvar og rolla med koordinering av kriseteamarbeidet internt samt overfor eksterne samarbeidspartar i den første akutte fasa bidreg til tryggleik i arbeidssituasjonen for dei andre deltakarane i kriseteamet. Datamaterialet syner at informantane legg vekt på at leiar si aktive deltaking gir innsikt i behov deltakarane har for oppfølging i etterkant av aktivering.

Informantane i studien skildrar oppfølgingsarbeidet overfor kriseråka som givande og meiningsfullt og dette saman med tilbakemeldingar om nytteverdien av kriseteamarbeidet er i seg sjølv motivasjonsfaktor for å delta og halde fram i kriseteamet. Andre viktige faktorar som bidreg til deltaking i kriseteamarbeid er oppleving av støtte og fellesskap frå kollegaer og leiar i kriseteamet. Tilbakemelding på eige arbeid gir auka meistringskjensle og bidreg til motivasjon i arbeidet.

Moglegheit for å ventilere krevjande opplevingar og kjensler med kvarandre i teamet vert trekt fram som vesentleg for å meistre kriseteamarbeidet. Kommunikasjon med kvarandre er grunnmur i bygginga av tillit og samhald mellom deltakarane og leiar i kriseteama. Informantane i alle fokusgruppene framhevar behov for og kor viktig moglegheiter og møtepunkt før, under og etter aktivering for å kunne snakke saman er for meistring av kriseteamarbeidet.

Kriseteamdeltakarane erfarer utfordringar og belastningar med deltaking i arbeidet i høve privatliv og fritid, men særskilt i høve eigen ordinære arbeidssituasjon. Samordning av kriseteamdeltakinga opp mot eigen ordinære arbeidssituasjon og tenesteeining skildrar informantane som viktig vilkår for å meistre kombinasjonen med deltaking i kriseteamarbeidet og eige ordinært arbeid, men er tatt lite omsyn til i organiseringa. Like eins kring behov for tilrettelegging og restitusjon etter krevjande arbeidsperiodar. Dette må deltakarane sjølv ta ansvar for når situasjonen oppstår.

## 6.0 Drøfting av funn

Rammeverk eg har valt for drøftinga er teori om transformasjonsleiing og leiing, samarbeid og utvikling i team. Litteratur om samstyring er valt ut frå mi vurdering av at innsikt i denne styringsforma er relevant og kan nyttast for å forstå og drøfte utfordringane knytt til leiing og organisering av kommunale psykososiale kriseteam. Anna bakgrunnsforståing for drøftinga er kompleksiteten ved leiing og styring av samarbeidande partar som eit kommunalt kriseteam er, og korleis dette vert påverka av strukturar, prosessar og aktørane (Vangen et al., 2014).

Med utgangspunkt i problemstilling og forskingsspørsmåla, det rike meiningsinnhaldet i empirien og teori- og kunnskapsgrunnlaget, har eg vurdert analysematerialet og kome fram til fyljande kategoriar for vidare drøfting: 1. Kriseteamets eigenart – vilkår for organisering og leiing 2. Leiing og ansvar for kriseteamarbeidet 3. Samarbeid og prosessar i team 4. Samordning av arbeidsoppgåver. Drøftingsdelen vert avslutta med oppsummering av sentrale funn og framlegg til vidare forskning.

### 6.1 Kriseteamarbeidets eigenart – vilkår for organisering og leiing

Kjenneteikna ved kommunalt psykososialt kriseteamarbeid er uføresette krisehendingar som utløyser samhandling og samarbeid i varierte kontekstar med eit mangfald av aktørar. Dei varierte kontekstane medfører samhandling og samarbeid på ulike nivå i både offentleg og privat sektor. Handtering av slike uføresette situasjonar under tidspress den første tida fordrar høg grad av fleksibilitet og omstilling frå ulike partar samstundes, som igjen set krav til deira evne til samarbeid og koordinering av arbeidsoppgåvene (Gangdal & Angeltveit, 2014).

Legg ein til at krisesituasjonane som utløyser aktivering av kriseteamet er prega av dramatiske hendingar som gjerne er uoversiktlege i den fyrste akutte fasa, tilseier funn i datamaterialet behov for omstillingsdyktige deltakarar med variert kompetanse og høg grad av autonomi og desentralisert avgjerdsmynde. Ved slike komplekse, uklårt definerte og skiftande arbeidsoppgåver bidreg transformasjonsleiing til at tilsette taklar usikkerheit kring arbeidsoppgåver og oppmuntrar dei til å være kreative i møte med nye utfordringar (Zhen Li, 2016).

Informantane skildrar korleis forskning på fagområdet, erfaringskunnskap og nasjonale rettleiarar har bidratt til meir formalisering, struktur og planar kring oppfølging av dei kriseråka slik det kjem til uttrykk i forordet i rettleiaren Mestring, samhörighet og håp, (2016, s. 5).



Like eins korleis gode planar og struktur på oppfølgingsarbeidet bidreg til tryggleik for deltakarane i kriseteama, ved at arbeidet i den grad det er mogleg kan være føreseieleg i handtering av kriseutløyste behov i første akutte fasa. Vangen et al., (2014) skildrar korleis planar for arbeidet er arbeidsverktøy for leiing av samarbeidande partar.

Tydelege rammer, øvingar og erfaringslæring gir kjensle av tryggleik, bidreg til meistring og betre stresshandtering (M. Skogstad et al., 2011). Gjørsv-rapporten understrekar også leiaransvaret med å sikre effektiv og koordinert bruk av ressursar i krisesituasjonar, samt ansvaret leiar har for å gi medarbeidarane gode rammer for å løyse oppgåvene dei står overfor (NOU:2012:14). Heldal et al. (2017) påpeikar også leiaransvaret med å sikre balansen mellom strukturelle tilhøve som organisering, prosedyrer og regelverk samt interaksjonar og relasjonar blant aktørane ved krisehandtering. Avklaring kring ansvar og avgjerder i situasjonar med høg grad av kompleksitet og usikkerheit er viktig for leiar å ha merksemd på.

Andre faktorar som har endra og påverkar organisering og leiing av kriseteamarbeidet er siste tiårs auke i forventingar til innhald og etterspurnad av desse kommunale tenestene (Mestring, samhörighet og håp, 2016). Desse forventningane forsterkar også kjensla av personleg ansvar for beredskapen og innhaldet i oppfølgingsarbeidet overfor dei kriseråka. Samstundes med meir struktur og betre samordning av kriseteamarbeidet formidlar informantane at vesentlege vilkår kring beredskap og ansvar er uendra og er utfordrande for deira deltaking i kriseteamarbeidet. Som ansvaret med å ikkje ha formell beredskap men kunne aktiverast 365 dagar i året, særleg ved høgtider og i feriar.

Leiarrolla saman med utviklinga i team har stor betydning for samarbeidet og faktorane som påverkar samstyring i team er vesentleg for leiar å ha innsikt i (Burke et al., 2006; Røiseland & Vabo, 2016; Eduardo. Salas et al., 2005; Sjøvold, 2017). Leiarstilen har innverknad på teamprestasjonane (Bass et al., 2003), motivasjonen til fagpersonane (Lines, 2011) og trivsel i arbeidet (Hetland, 2008, 2013). Organisering av teamarbeidet har innflyting på trivsel og førebygging av belastningar og utbrentheit (Bell et al., 2003). Godt samarbeid og trygge relasjonar med best mogleg bruk av kvarandre sin kunnskap og erfaringar fordrar høg tillit mellom deltakarane (Sjøvold, 2017).

Kriseteam som skal samarbeide og yte tenester under tidspress gjer dei utsette for å gjere feilvurderingar (Espevik, 2013). Leiar- og kollegastøtte, gode relasjonar og godt klima i teamet og godt samarbeid med kvarandre, slik informantane skildrar at dei har,

gir gode føresetnader for å handtere uoversiktlege krisehendingar, samt bidra til kjensle av meistring og trivsel i arbeidet (Apos et al., 2018; Chan et al., 2017; Driskell et al., 2017; Fleury et al., 2018; Molnar et al., 2017).

Kriseteamarbeidets eigenart påverkar arbeidsvilkår, leiing og samarbeid i kriseteam og dette er grunnlagsforståing for den vidare drøftinga. Empirien peikar på utfordringar og behov knytt til leiing, samhandling og koordinering av kriseteamarbeidet innan teamet, i høve ordinære kommunale tenester og eksterne aktørar, samt behov knytt til vilkår for deltaking i kriseteamet.

## **6.2 Leiing og ansvar for kriseteamarbeidet**

Tema som vert drøfta i dei komande underpunkta er leiarrolla si betydning for kriseteamarbeidet, utfordringar knytt til ansvar og beredskap for teamet som heilskap og den einskilde kriseteamdeltakar, og innverknad som høge forventningar frå omgivnadane gir.

### *6.2.1 Leiarrolla i kriseteamet*

Kommunale kriseteam vert ofte leia av kommunalsjef for helse- og omsorg eller einingsleiar på nivå under. Operativ og administrativ leiing og ansvar for kriseteamarbeidet kan være delt, eller at ein leiar innehar begge desse rollene. Grunn for slik deling er at når store kriser oppstår, set øvste kommuneleiing overordna krisestab i kommunen, og då vert kommunalsjef del av denne. Organisasjonskart syner linjene for ansvar og rapportering oppover og nedover i ein organisasjon. Formell organisering gir eit formelt svar på kven som har legitim mynde til å avgjere kva oppgåvene er, korleis dei skal løysast og av kven (Klemsdal, 2013).

Når ei krisehendning utløyser aktivering av det kommunale kriseteamet vert organisasjonskartet og ansvarslinene endra. Deltakarane i kriseteama har såleis to ulike tilknytningar til kommuneorganisasjonen, ein gjennom sitt ordinære tilsettingstilhøve og ei ved aktivering i kriseteamarbeid. Måten ein organiserer arbeid på kan medverke til trivsel i arbeidet eller bidra til utbrentheit hjå medarbeidarane (Bell et al., 2003).

Arbeidsmiljøloven (aml) 2005, § 2-1. påpeikar arbeidsgivar sitt ansvar i høve arbeidsmiljøet for sine tilsette, og aml. § 1-8. andre ledd syner at ansvaret etter lova som ligg hjå arbeidsgivar også gjeld for den som i arbeidsgivars stad leiar verksemda. Dette kan tolkast som at leiar for kriseteamet har same arbeidsgivaransvar overfor den einskilde deltakar som leiar på ordinær arbeidsplass med å sikre eit slikt arbeidsmiljø som aml. 2005, § 1-1. bokstav a) omtalar.

Informantane i studien er tydelege på at eit viktig behov for dei, både individuelt og for samarbeidet i teamet, er å ha leiar som er aktivt deltakande, lett tilgjengeleg, og samlande for teamet, og som har tydeleg ansvar i høve leiing og koordinering av tenestene kriseteamet skal yte overfor ulike involverte partar, særleg i den første akutte fasa. Styring og leiing innafor ein organisasjon handlar om å treffe og sette i verk kollektive avgjerder kring planlagde og målorienterte aktivitetar. I litteraturen om samstyring som offentleg leiarskap av samarbeidande partar kjem det klart fram behov for formell leiar eller leiing (Røiseland & Vabo, 2016).

Vesentleg faktor for å unngå kaos i uoversiktlege og kompliserte situasjonar med høge krav og høgt stressnivå som ein krisesituasjon vanlegvis er, er nettopp slik deltakande og tydeleg leiing som informantane skildrar (Sjøvold, 2017). Vidare kjem det fram i datamaterialet korleis avklarte roller, ansvars- og arbeidsfordeling internt i kriseteamet og eksternt overfor ulike samarbeidspartar skapar trygghet for deltakarane i kriseteama når dei står ope i krevjande situasjonar (Gangdal & Angeltveit, 2014; Vangen et al., 2014). Om ikkje medarbeidarane er trygge på leiar og leiar sine reaksjonar er det vanskeleg å etablere godt fungerande team (Mathisen, 2014).

Arbeidskvardagen til leiarar i offentleg sektor kan karakteriserast som styring av samarbeidande partar i komplekse kontekstar (Vangen et al., 2014) og leiing og organisering av kommunale kriseteam er døme på slik kontekst for leiing. Korleis leiar sine meiningar, haldningar og handlingar kjem til uttrykk påverkar samspelet i teamet meir enn dei andre aktørane. Leiarrolla har såleis størst betydning for korleis eit team fungerer (Sjøvold, 2017). I organisasjonslitteraturen er det vanleg å sjå på hierarki som sentral faktor ved leiing og styring. Samstyring fordrar deltaking av gjensidig avhengige aktørar, som til dømes kommunale kriseteam, men gjensidig avhengigheit er ikkje nok til å bringe aktørane saman eller utvikle seg saman, difor trengs organisering for å oppnå dette. Vidare er prosessane kring utviklinga i samarbeidet og teamet sentral faktor å ha merksemd på i samstyringa (Røiseland & Vabo, 2016).

Ei utfordring ved leiing og styring av samarbeidande aktørar er kven og kva organisasjon dei ulike aktørane kjenner størst forplikting og ansvar overfor (Vangen et al., 2014). Trass utfordringar med å sette mål i grupper kan felles målsetting være incentiv for samarbeid til felles beste og potensialet til å nå målet kan motivere deltakarane for slikt samarbeid.

Planar for gruppa sin funksjon kan også være nyttig verktøy i leiing av samarbeidande partar samt rolleforståing og avklaring kring rollene til dei ulike aktørane (Vangen et al., 2014).

Forteljingane i fokusgruppene skildrar samhandling med leiar som ein kjenner att i karakteristikkane ved transformasjonsleiing. Korleis leiar har sett og forstått dei (individuell støtte), at deltakarane opplever meistring og utvikling gjennom arbeidsutøvinga (intellektuell stimulering), at deltakarane har tru på mening og nytteverdien av arbeidet (inspirerende motivasjon) og oppleving av lojalitet og tillit til ein leiar som dei stolar på (idealisert innflyting) (Arnulf, 2016; Avolio & Bass, 1995; Avolio, Bass, & Jung, 1999; Hetland, 2008; Zhen Li, 2016).

Transformasjonsleiing syner på ulikt vis positiv innverknad på effektivitet og yting i team (Bass et al., 2003; Dionne et al., 2004; Martinsen, 2016), og denne forma for leiing kan lærast og trenast på (Arnulf, 2016). Transformasjonsleiing er ideell for kunnskapsarbeid ved at leiar skapar og kommuniserer ein felles retning for arbeidet og legg til rette for at medarbeidarane arbeider mot eit felles mål framfor eigne interesser (Hetland, 2013; Zhen Li, 2016). I organisasjonar der medarbeidarar har høg kompetanse, kan transformasjonsleiarar ha utfordringar med å initiere aktivitet. Leiar må difor komme vidare enn berre *intellektuell stimulering* og arbeide saman med kunnskapsarbeidarane og skape ein felles visjon kring aktivitetane som gir verdi for både leiar, medarbeidar og organisasjonen (Sandvik, 2011).

Mange forskingsstudiar syner på ulikt vis føremon ved transformasjonsleiing (Martinsen, 2016). Teoriar om transformasjonsleiing er også kritisert og svakheiter som tvetydige omgrep, manglande forklaringsprosessar, smalt fokus på samspelet mellom leiar og medarbeidar, heroisk bilde av leiar og for lite vekt på kontekst for leiinga (Hetland, 2013).

Informantane formidlar at dei opplever høg grad av tillit frå leiar til deira kunnskap og vurderingsevne i slike akuttsituasjonar og høg grad av autonomi i høve utføring av kriseteamarbeidet. Sjølv om transformasjonsleiing og styring gjennom formell organisering kan ha føremon kring leiing av team er det ikkje gitt at styringa verkar etter hensikta. I staden for å skape oversikt over arbeidsoppgåvene og syne ansvar for korleis dei bør løysast, og av kven, kan styringsforsøk bidra til meir uklarheit ved at dette kjem på toppen av allereie mange føringar som omgir medarbeidarane sine arbeidssituasjonar (Klemsdal, 2013).

Psykososialt kriseteamarbeid er eit avgrensa fag- og arbeidsområde, men samstundes lite avgrensa då behova hjå mottakarane av hjelpa avgjer kva tenester som må ytast. Stor variasjon i hjelpebehova, gir stort individuelt ansvar for den einskilde kriseteamdeltakar kring vurdering og avgjerd av tiltak som vert sett i verk. Eit viktig moment er såleis at den einskilde kriseteamdeltakar har mynde til å fatte avgjerder på vegne av eiga og andre tenesteeiningar, og synleggjer behov for aktiv deltaking frå leiar med slikt mynde, om dette ikkje er delegert til teamdeltakarane. Å leie kunnskapsarbeidarar handlar om meir enn leiarstilen som vert utøvd, men dreiar seg også om å legge til rette for autonomi ved kompleksitet og fleksibilitet i omgivingnadane, samt å skape rom for kunnskapsarbeidarane til å være produktive (Sandvik, 2011).

Ved at leiar tek rolla og ansvaret med å ha oversikt og koordinere arbeidsoppgåvene internt i teamet og eksternt med ulike samarbeidspartar kan kriseteamdeltakarane ha fokus på sine arbeidsoppgåver i det direkte oppfølgingsarbeidet overfor dei kriseråka (Jacobsen, 2013; Willumsen, 2009). Å ha kjennskap til den enkelte kriseteamdeltakar sin kunnskap og eigenskapar gir nyttig innsikt for leiar i høve aktivering og operativ bruk av den einskilde i ulike oppdrag med tanke på variasjon i kontekstar og samarbeidspartar ulike krisesituasjonar utløyser (Vangen et al., 2014).

Målet med tverrprofesjonelt samarbeid i offentlege velferdstenester er å tilby innbyggjarane integrerte tenester (Willumsen, 2009). Kompleksiteten i ulike helse- og velferdstilbod medfører oppsplitting i mindre einingar slik at arbeidsoppgåvene vert handterbare. Spesialiseringa gjer at ein vert meir effektiv på det avgrensa området, men fragmenteringa av tenestene krev samordning for å kunne yte heilskaplege tenester til brukarane (Axelsson & Axelsson, 2006; Willumsen, 2009). Arbeidsdelinga medfører to velkjende utfordringar som dobbeltarbeid og gråsoner for ansvarsområde, og uklår ansvars- og arbeidsfordeling forsterkar koordineringsproblema (Jacobsen, 2013).

Kostnadane både behov for og utfordring med koordinering er også viktig faktor å ha merksemd på (Jacobsen, 2013; Knudsen, 2013). Willumsen (2009, s. 45-46) syner med modellar behov for differensiering og integrering mellom ulike tenester og aktørar på ulike nivå. Koordineringsproblema kan minskast ved å redusere behov for koordinering, auke det frivillige samarbeidet mellom partane, bygge ned barriere for samarbeid eller samordne meir tvungen koordinering, og ein kan nytte ulike strategiar for å oppnå dette på dei ulike områda (Jacobsen, 2013, s. 85-108).

For å lukkast med samarbeid i praksis treng ein god leiing, god organisasjonskultur, vilje og evne til samarbeid (Knudsen, 2013).

### 6.2.2 *Ansvar, beredskap og forventingar frå omgivnadane*

Deltakarane i dei kommunale kriseteama eg har intervjuar har ikkje nokon formell beredskap men som deltakar i kriseteamet kan ein bli aktivert kor tid som helst året rundt. Utfordringane og ansvaret med slik uformell beredskap informantane i studien opplever, er større kring høgtider og ferieavvikling kor ein har mindre tilgang til fagfolk å sette inn i arbeidet. At slik beredskap vert opplevd som krevjande for deltakarar i kriseteam finn ein også i studien til Aksnes og Tessem (2012, s. 124). Informantane i studien framheld innsikt i og kunnskap om lokale tilhøve innan kommuneorganisasjonen og eksternt i lokalmiljøet som stort føremon med kriseteamarbeid i små kommunar, men skildra og føremon med interkommunalt samarbeid, til dømes ved feriar og høgtider. Samstyring av samarbeid i nettverk mellom kommunar og samarbeidspartar i andre sektorar er område denne styringsforma er svært relevant (Røiseland & Vabo, 2016)

Auka forventningar til innsats og omfang av kriseteamarbeidet frå mange ulike partar er ei vesentleg endring som informantane har erfart siste tiåret, og viktige faktorar som påverkar arbeidsvilkåra for kriseteamarbeidet. Media sitt behov for å levere nyhende om ulykker og kriser raskt, er ei kjent utfordring for informantane i studien, og omtale av kriseteamarbeidet i media legg tidspress på avgjerder og arbeidet som skal utførast i den akutte fasa (Gangdal & Angeltveit, 2014). Såleis er media ein viktig bidragsytar i å skape og forsterke forventningar til tenestene dei kommunale psykososiale kriseteama yter. Liknande funn vart gjort av Aksnes og Tessem (2012, s. 125).

Leiar si administrative og symbolske rolle overfor samarbeidande instansar og omgivnadane vert også trekt fram av fokusgruppene. Leiar for kriseteamet har ei viktig rolle og bidragsytar i arbeidet med forventningsavklaring og bidra til realisme overfor samarbeidspartar internt i kommunen og eksterne samarbeidspartar, i kva ein kan forvente av kriseteamet og til innhaldet i desse kommunale tenestene. Vangen et al., (2014) får tydeleg fram viktigheita av leiarrolla samt avklaring kring roller og korleis partar utanfor dei formelle samarbeidande partane påverkar samarbeidet samt utviklinga i arbeidet.

Eit anna tydeleg trekk ved kriseteamarbeidet informantane målber er det høge ansvaret dei tek både for beredskapen, organiseringa av kriseteamarbeidet og omorganisering av eigne ordinære arbeidsoppgåver når dei vert aktiverte.

Ut frå det samla datamaterialet tolkar eg at informantane tek større del av ansvaret og omkostningane ved deltaking i det psykososiale kriseteamet enn leiinga i den kommunale organisasjonen dei er del av. Gjennom skildringar av praksis synleggjer informantane også korleis dei meistrar presset ved at ein ikkje kan innfri alle forventningar, samt meistring av krevjande arbeidsoppgåver i krisesituasjonar.

Eit gjennomgåande trekk i datamaterialet er informantane si formidling av at tilbakemelding på utført arbeid frå leiar og kollegaer aukar tryggleiken på at kriseteamarbeidet er godt nok og til hjelp og nytte for dei kriseråka. Tilliten og ansvaret informantane i studien formidlar at dei får av leiar for kriseteamet gjennom positiv forventning til deira utøving av oppfølgingsarbeidet gir styrking av tru på eigen kunnskap og kompetanse. Betydninga av slik leiarstøtte er viktig for medarbeidarane sin trivsel og motivasjon (Fleury et al., 2018; Hetland, 2013).

Ved at leiar for kriseteamet legg til rette for sjølvleiing og høg grad av avgjerdsmynde hjå den enkelte kriseteamdeltakar i akuttsituasjonar, bidreg dette til trygging av deltakarane som må evne å ta raske avgjerder med stor innverknad på andre menneske. Slikt sjølvstende og ansvar med påfølgande meistring, gir motivasjon for arbeidet, samt fagleg og personleg vekst og utvikling (Fleury et al., 2018; Hetland, 2013).

Samstundes kan ansvaret også opplevast stort for den einskilde. Å få tilbakemelding, støtte og forståing frå kollegaer og leiar i kriseteamet bidreg til tryggleik i arbeidet og kjensle av meistring og vert av informantane skildra som vesentleg å ha for å kunne seie ja til deltaking i kriseteamet. Gode leiarar inspirerer og syter for at medarbeidarane trivst og greier yte på eit høgt nivå. Leiarar tek naudsynte avgjerder og delegerer arbeid men er og samtale partner i kraft av stillinga si, dei leiar kan coache, inspirere, støtte og utvikle medarbeidarar. Leiar er rollemodell i organisasjonen og viser sine verdiar, haldningar og ideal gjennom korleis ein handterer likebehandling, menneskesyn, forståing og innleving (Hetland, 2013).

Ei viktig ferdigheit og leiareigenskap er å kunne tyde og avstemme teamets forventningar. Leiar må ha eit helikopterblikk på teamet men også være del av teamet. Dette er ein vanskeleg balansegang og vert vanskelegare dess meir desentralisert mynde som er gitt (Sjøvold, 2017).

Tilbakemelding og anerkjenning frå ulikt hald på utført oppfølgingsarbeid til kriseråka, bidreg til informantane si oppleving av nytteverdien til dette arbeidet både overfor enkeltindivid men også lokal- og storsamfunnet. Informantane fortel også at dei kjenner personleg og fagleg utvikling ved å være deltakande i kriseteamarbeidet, og at gir engasjement og motivasjon for deltaking. Kunnskap og erfaring gir tryggleik i arbeidet medan kollega- og leiarstøtte og deira tilbakemeldingar på utført arbeid forsterkar kjensla av meistring.

### **6.3 Samarbeid og prosessar i team**

Sentrale styresmakter gir råd om tverrfagleg samansetting med tilgang til minoritetskunnskap. Vidare bør deltakarane ha barne- og helsefagleg kompetanse, erfaring og kunnskap om psykisk helse og rusarbeid. Kriseteamet bør så langt det er råd være ei stabil faggruppe med evne til samarbeid. Særlege krav bør stillast til leiar i høve faglege kvalifikasjonar, relevant erfaring og evne til koordinering av kriseteamarbeidet (Mestring, samhörighet og håp, 2016, s. 37).

Ut frå behov for breidde i kunnskap, eigenskapar og erfaring i høve tenestene som skal ytast overfor dei kriseråka, er psykososiale kriseteam tverrfagleg samansett frå ulike sektorar i kommunen, samt andre relevante samarbeidspartar som skule, NAV, prest og politi. Kommunale kriseteam kan difor sjåast på som samarbeidande partar i eit interorganisatorisk team. Samstyring omhandlar planlagd og målretta aktivitet utført av frivillig deltakande samarbeidande aktørar frå ulike organisasjonar. Både typar og grad av strukturar påverkar det interorganisatoriske samarbeidet (Røiseland & Vabo, 2016). Samarbeid og avgjerdsmynde samt arenaer for dialog og samhandling er eit sentralt funn knytt til vilkår for deltaking og behov for oppfølging i etterkant av aktivering.

Informantane i denne studien fortel om likelydande erfaringar som er skildra i fagartikkelen til Lindsten & Torjussen, (2017) om mental og kroppsleg aktivering før ein reiser ut i oppdrag med kriseteamet samt i etterkant. Dette gir støtte for at ansvar kring beredskap og ivaretaking i etterkant av aktivering vert tatt omsyn til i organisering og leiing av slike kommunale tenester.

#### **6.3.1 Samarbeid og avgjerdsmynde**

Korleis team vert samansett og korleis dei samhandlar vil direkte påverke utviklinga i samarbeidet, kva som vert prioritert og resultat av arbeidet deira (Vangen et al., 2014).



Å etablere tillit mellom medlemmene er fundamentalt for å bygge eit team (Sjøvold, 2017). Spesialisering av arbeidsområde og etablering av interorganisatoriske team slik eit kriseteam er, skriv seg frå tanken om at teamet sine ressursar og kompetanse samla sett gir betre tenester enn kvar einskild deltakar kvar for seg (Sjøvold, 2006). Trass i dette kan team prestere både dårlegare og betre enn summen av den einskilde deltakar sitt potensial. Dei ulike rollene som gruppefunksjonane *kontroll, opposisjon, omsorg og avhengigheit* i eit team gir, er grunnlag for å forstå kvifor dette kan skje (Sjøvold, 2017, s. 148).

Informantane framhevar at er styrken i oppfølgingsarbeidet overfor dei kriseråka er at deltakarane i kriseteama utfyller kvarandre med ulik kompetanse, erfaringar og personlege eigenskapar samt evnar å bruke denne best mogleg. Samarbeidet og fleksibiliteten ein treng å ha kring bruk av kunnskap og erfaringar for teamet som heilskap, trumfar spesialkompetansen den einskilde deltakar innehar. Kommunale psykososiale kriseteam er sett saman av tilsette med tverrfagleg og spesialisert kompetanse for å yte tenester på eit avgrensa fagområde.

Espevik (2013) hevdar at dei beste teama er dei som er i stand til å få fram ulikskapar i teamdeltakarane sine perspektiv og at teamleiar må være i stand til å skape slike team. Ved samstyring må strategiar og verkemiddel utarbeidast og arbeidet må koordinerast for å nå føremålet med team- og samarbeid (Røiseland & Vabo, 2016). Dette synleggjer også behovet for integrering og differensiering i arbeidet, der differensieringa omhandlar korleis arbeidsoppgåvene vert fordelt mellom aktørane, medan integrering dreiar seg om korleis kvar einskild aktør sin innsats skal koordinerast (Axelsson & Axelsson, 2006).

Maktforhold er sentralt omgrep å ha merksemd kring ved samstyring. Ved samstyring er avgjerder basert på diskurs og forhandlingar mellom gjensidig avhengige aktørar. Såleis kan det skildrast som eit paradoks at kriseteam er sett saman av fagfolk med ulike eigenskapar og høg autonomi kring avgjerder undervegs i arbeidet sett i høve behov for konsensusstenking kring avgjerder i slike nettverk og team. (Røiseland & Vabo, 2016). Kommunale kriseteam ber preg av lukka strukturar med faste medlem av utvalde fagpersonar. Slike lukka strukturar har innflyting på legitimiteten, makt og ansvar for tenestene dei yter (Vangen et al., 2014).

Formell organisering av arbeidsoppgåver gir formelt grunnlag for ansvars- og maktfordeling i ein organisasjon. Formell organisering av mynde og ansvar handlar om å binde makt, men treng ikkje nødvendigvis avspegle den reelle maktfordelinga blant teamdeltakarane, men kan nyttast til å regulere makta så lenge den formelle organiseringa vert oppfatta som legitim

(Klemsdal, 2013). Såleis vert tilhøve kring makt og prosessar i team og kring avgjerder i teamet viktig for leiar å være merksam på (Vangen et al., 2014).

Team utviklar seg gjennom ulike stadium (Axelsson & Axelsson, 2006, s. 84). Vidare vil teamet kunne veksle mellom dei ulike fasar og stadium, til dømes om nye medlem kjem inn i gruppa eller ved at teamet og samarbeidet mellom partane utviklar seg eller vert påverka av omgjevnadane (Axelsson & Axelsson, 2006; Vangen et al., 2014) Kunnskap om kompleksiteten prosessane og faktorane som påverkar samarbeidet i team, og gir nyttig innsikt for leiar å nytte i styringa av frivillig samarbeidande partar (Røiseland & Vabo, 2016; Vangen et al., 2014)

Kompleksiteten i arbeid som til dømes kriseteam utfører understrekar betydninga av at teammedlemmane klarar å koordinere og samarbeide med kvarandre mot felles mål, gjennom felles forståing for kvarande sine behov, ressursar og avgrensingar (Espevik, 2013). Ved å skape konsensus kring avgjerder og kome fram til felles fortolkingar og einigheit mellom deltakarane, kan ein komme fram til løysingar som alle kan akseptere og leve med, trass i at ein i utgangspunktet hadde anna syn (Willumsen, 2009). Frivillig deltaking og avhengigheit aktørane i mellom gir innflyting på avgjerdene i eit interorganisatorisk team, trass i at makt og ressursar vil være ulikt dei imellom (Røiseland & Vabo, 2008).

### 6.3.2 Arenaer for bygging av tillit og samhald

Deltaking i kriseteamarbeid krev handling under tidspress i krevjande situasjonar og medfører opplevingar av sterke kjenslemessige inntrykk. Eit av dei viktigaste behova informantane skildrar kring det å bli tatt i vare i etterkant av aktivering, er å kunne snakke med kollegaer og leiar som kan gi støtte og forståing på opplevingar, kjensler og erfaringar ein sit attende med. Å ha moglegheiter for møtepunkt og arenaer for kommunikasjon med kvarandre og med leiar for kriseteamet, før, under og etter krisehendingar vert framheva.

Moglegheiter for rutinemessige møter bidreg til effektivitet blant samarbeidande partar då dei får høve til å skape felles forståing kring dokumentering av arbeidet, handtering av data om brukarane dei yter helsehjelp til samt oppøver evne til å ta avgjerder i fellesskap. Tid saman er også positiv faktor for å opparbeide relasjonelle kvalitetar overfor einannan som deling av kunnskap, tillit og respekt samt å være open for andre sine synspunkt og idear og sette pris på kvarandre sin innsats og ferdigheiter (Grossman & Feitosa, 2017; Monica et al., 2018).

I eit team tilfører alle partar ulike ressursar og kunnskap (Brochs-Haukedal, 2017), og teamet skal ikkje berre utføre ulike arbeidsoppgåver men også fungere som eit sosialt fellesskap (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Røiseland og Vabo (2016) skildrar korleis aktørane i samarbeidande grupper er gjensidig avhengige av kvarandre og må samarbeide for løyse utfordringane dei står overfor. Omgrepa kalla dei fire I-ar som skildrar leiaråttferd ved transformasjonsleiing omhandlar korleis leiar kan være støttande, motiverande, inspirerande samt utfordre medarbeidarane intellektuelt (Avolio & Bass, 1995; Hetland & Sandal, 2003; Zhen Li, 2016).

Fokusgruppene målber føremon ved flat struktur blant deltakarane som fordel overfor samarbeidsklimaet i kriseteamet, ved at deltakarane er likeverdige partar som utfyller og støttar kvarandre, både fagleg og personleg. Samstundes målber dei behov for leiing og styring av kriseteamarbeidet. Kjenneteikna ved transformasjonsleiing omhandlar korleis leiar kan bidra til eit trygt klima i kriseteamet som bidreg til fellesskapskjensle kring problemløysing i krevjande relasjonelle samhandlingssituasjonar (Avolio & Bass, 1995; Hetland & Sandal, 2003; Zhen Li, 2016).

Forteljingar i alle fokusgruppene syner at informantane opplever at dei kan vise seg usikre og sårbare overfor kvarandre, og at gjenkjennande kollegastøtte bidreg til tillit og samhald i teamet som igjen fører til godt samarbeid dei imellom. Sjøvold (2017) skildrar korleis ulike menneske legg ulike meiningar i omgrepet tillit, men i høve team kan dette skildrast ved at kvar einskild teammedlem har naudsynnte kunnskapar og evner, og er villig til å nytte desse til det beste for andre teammedlem og teamet som heilskap.

Oppleving av støtte, respekt og tillit frå leiar og kollegaer er gjennomgåande skildringar informantane brukar om klimaet i kriseteama. Tillit til einannan er heilt sentralt i teamarbeid og kan endre seg over tid og er såleis viktig faktor for leiar å ha merksemd på i høve tenestene dei skal yte i fellesskap (Grossman & Feitosa, 2017). Espevik (2013) viser til Marks, Zaccaro & Mathieu (2000) som skildrar typane støtteåttferd som tilbakemelding og rettleiing samt bistand med å utføre ei arbeidsoppgåve eller fullføre den for ein medarbeidar som er overbelasta. Støtteåttferda påverkar ytinga til eit team direkte ved at den medverkar til at alle aspekt ved teamoppgåvene vert fullført og aukar temaet si evne til å handtere overbelastning. Teamet si evne til å oppdage slik overbelastning på den enkelte og fordele arbeidsoppgåvene vise kor godt temaet er til å handtere skiftande omgivnader. Støtteåttferd mellom teamdeltakarane bidreg ikkje berre til betre yting men og betre tilpassing til skiftande og uventa situasjonar (Espevik, 2013).

Vidare vil tilliten til kollegaer og leiar i temaet bli sterkare ved trygg forvissing om at kollegaene vil være støttande trass i at dette inneber kjenslemessig eller fysisk belastning for dei sjølve (Sjøvold, 2017). Informantane syner at dei har slik tillit til kvarandre og dette kjem til dømes fram når dei formidlar oppleving av at det er legitimt å seie nei ved førespurnad om aktivering dersom ein har hatt ein krevjande arbeidsperiode, samt at dei ikkje opplever negativ tilbakemelding frå leiar eller kollegaer når dei seier nei til aktivering.

Dialogen mellom kriseteamdeltakarane er sentral byggestein for kjensle av tryggleik og meistring i yrkesutøvinga, men også for bygging av tillit og fellesskap dei imellom (Sjøvold, 2017). Høg grad av tillit skapar vilje til å dele riktig og korrekt informasjon, også dårlege nyhende. Mangel på tillit kan resultere i team som brukar verdifull tid til å utforske kvarandre sine intensjonar framfor å være engasjert i teamarbeidet (Espevik, 2013).

Ved aktiv deltaking i kriseteamarbeidet får leiar innsikt og erfaring og såleis god føresetnad for forståing av kva det inneber å delta i oppfølgingsarbeidet overfor kriseråka. Slik deltaking i utfordringane medarbeidarane i kriseteamet står overfor er døme på *idealisert innflyting* (Avolio & Bass, 1995; Hetland & Sandal, 2003; Zhen Li, 2016). Støtte frå kollegaer og leiar er viktig for å be-arbeide inntrykk og kroppslege reaksjonar og kan styrke toleransen for arbeidet (Skogstad et al., 2011), og slik leiarstøtte er døme på leiaråtferd som viser *individuell omtanke* (Avolio & Bass, 1995; Hetland, 2013; Hetland & Sandal, 2003; Zhen Li, 2016).

Informantane set ord på utfordringane ved at det ikkje er fasitsvar på oppfølgingsarbeidet ein som fagperson vert involvert i. Deltakarane i kriseteama må stole på eigen fagkunnskap, erfaring og eigne vurderingar der og då. Tilbakemelding med støtte og stadfesting på at arbeidet som er utført er godt nok, bidreg difor til kjensla av trygghet, meistring og motivasjon for vidare arbeid (Hetland, 2013).

Behov for fagleg kompetanse og påfyll av slik kunnskap bidrar også til tryggleik i arbeidet gjennom felles fagleg forståing og tilnærming i oppfølgingsarbeidet. Alle fokusgruppene nemner kriseteamskulen og forskingsbasert kunnskap derifrå som viktig og nyttig uavhengig av lang eller kort erfaring med kriseteamarbeid.

Møtepunkt for kriseteam i samband med hendingar er høve til å skape slike felles mentale modellar og fellesskap. Felles mental modell er oppfatning som er lik blant medlemmane i eit team (Eriksen, 2017). Opplæring i psykososial førstehjelp som RVTS tilbyr kriseteam i heile landet, har som mål å undervise i oppdatert fagleg kunnskap forankra i anerkjend nasjonal og internasjonal forskning, og å skape felles forståing av tematikken i kriseteama (rvts.no).

Ved teamarbeid i krevjande omgjevnader bidreg felles forståing for arbeidet at deltakarane lettare evnar å forutsjå og førestille seg andre teamdeltakarar sine behov, endringar i teamet, arbeidsoppgåvene, kollegaene og endrar strategi, koordinerer arbeidsoppgåvene betre og såleis er meir effektive (Espevik, Johnsen, Eid, & Estrada, 2011). Møtepunkt for kriseteam i samband med og utanom hendingar er arenaer til å skape slik felles forståing og samhandling (Espevik et al., 2011; Grossman & Feitosa, 2017).

I første møte med kriseråka arbeider deltakarane ofte to saman, medan ein vidare utover har individuelt ansvar for dei personane ein yter helsehjelp til. Både gjennom individuelt oppfølgingsarbeid og i samarbeid med andre eksterne aktørar, opparbeider kriseteamdeltakarane seg brei relasjons- og samhandlings- og erfaringskompetanse. Denne kunnskapen er verdifull ressurs for kriseteamet som heilskap, men vert ikkje automatisk delt og lært av. Møtepunkt utanom krisehendingar er viktig arena for erfaringslæring av kvarandre, øvingar på moglege krisesituasjonar for trening i å handtere og stå i slike uføresette og uoversiktlege kontekstar og krevjande arbeidssituasjonar (Mestring, samhörighet og håp, 2016; NOU:2012:14; Noullet et al., 2018; L. Skogstad et al., 2016).

Profesjonelle medarbeidarar og team som stolar på kvarandre og har lært einannan å kjenne gjennom tidlegare samarbeid øvingar og refleksjon kan våge å peike på tilhøve som kan forbetrast og sjølv ta imot kritikk om naudsynt (Mathisen, 2014). Gjørv-kommisjonen sin rapport etter 22 juli-terroren syner at fundamentet for å handtere kriser vert lagt i førebuingane gjennom planar, trening, øving, samhandling og tankesett kring krisehandteringa (NOU:2012:14).

## 6.4 Samordning av arbeidsoppgåver

Sentralt funn er behov for samordning av kriseteamarbeidet opp mot ordinær arbeidssituasjon og tenesteeining i kommuneorganisasjonen, og behov for tilrettelegging og restitusjon etter særleg arbeidskrevjande periodar. Informantane fortel at toppleiiing i kommunane formidlar at kriseteamdeltakarane må berre sei frå kva dei treng når det kjem til behov kring oppfølging av kriseteamet og deltakarane, men rammevilkår for slike eventuelle behov er meir diffuse og uavklarte.

Å bli utbrent som følgje av arbeid vert ofte opplevd stigmatiserande men kan førekomme for tilsette på alle nivå i alle organisasjonar. Slik utbrentheit har stor konsekvens for den einskilde medarbeidar men gir også store kostnader og implikasjonar for organisasjonens tap av arbeidskraft og produktivitet samt for brukarane av helsetenestene (Bell et al., 2003; Wentzel & Brysiewicz, 2014)

Gjennom yrkesutøving og kontakt med traumeråka menneske er mange profesjonelle yrkesutøvarar utsette for sekundærtraumatisering. Stress frå å yte tenester til hjelpetrengande er krevjande både kjenslemessig og psykologisk, og treng ikkje berre kome av arbeidet i seg sjølv. Karakteristikkar ved organisasjonen ein arbeider i kan også bidra til slik stress. (Bell et al., 2003). Ein kan trene på å øve opp mental motstandskraft og stressmeistring som kan førebygge slik arbeidsrelatert utbrentheit (Skogstad et al., 2011).

Gjennom desse handlingane vil tilsette kunne tolke og observere kva leiar gjer og ikkje berre kva han eller ho seier. Leiar viser altså sine verdiar gjennom det dei vel, seier og gjer. Teori om transformasjonsleiing tilseier at dei gode leiarane viser forståing for dei relasjonelle sidene ved leiing ved å vise omtanke for den einskilde medarbeidar sine behov samstundes som dei gir sine medarbeidarar moglegheit til å utvikle seg og påverke eiga jobbutforming (Hetland, 2013).

Forståinga for kriseteamarbeidets eigenart og implikasjonar deltakinga i kriseteamarbeidet gir, samt arbeidsvilkåra som trengs som trengs for arbeidet den fyrste akutte tida, trengs også frå leiar og kollegaer på ordinær arbeidsplass. Berre det at leiar set ord på at ein er merksam på at slik belastning kan førekomme og ikkje er uvanleg, og legg til rette for ein kultur og klima på arbeidsplassen som bidreg til at tilsette kan sette ord på slike kjenslemessige vanskelege opplevingar, kan ha positiv effekt.

Å ha tydeleg skilje mellom evalueringssamtalar i fellesskap og oppfølgingssamtalar med den enkelte er viktig for å få gjere det trygt for den einkilde medarbeidar å ta opp problem ein kan streve med (Bell et al., 2003).

Deltaking i kriseteamarbeidet kjennest meiningsfullt og givande å delta i, men særskilt krevjande i høve eigen arbeidskvardag når aktiveringane kjem hyppig. Tilrettelegging frå leiar på ordinær arbeidsplass går på at ein treng forståing for at tidsaspektet ved krisehendingar medfører at ein raskt må kunne avlyse eller utsette ordinært arbeid på ubestemt tid, eller at andre kollegaer tek seg av arbeidsoppgåver som ikkje kan vente. Deltaking i kriseteamet inneber ofte meirarbeid for den enkelte men også for kollegaer og organisasjonen ein til vanleg arbeider i. STAMI-rapporten til Skogstad et al., (2011, s. 50) framhevar korleis godt organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø samt oppfølging i etterkant av alvorleg stressbelastning kan fungere som beskyttande faktor mot post-traumatisk stresslidning.

Informantane gir uttrykk for at intensiteten i arbeidsoppgåvene og at ein kjem så tett på menneske i ein svært sårbare situasjon gir kjenslemessige ringverknader som trengs ventilerast med kollegaer dei er trygge og har gode relasjonar til, og at dette best vert tatt i vare av kollegane og leiar i kriseteamet som har felles referansebakgrunn for å forstå kva ein har stått i. Overfor kollegaer og leiar på eigen ordinær arbeidsplass formidlar informantane at dei først og fremst treng forståing for ringverknadane kriseteamdeltakinga gir i høve eigen arbeidssituasjon og kollegaer, og derav også behov for samordning av dei ulike arbeidsoppgåvene. Kollega- og leiarstøtte er samanfallande faktor i mange ulike studiar både i høve trivsel og førebygging av utbrentheit (Bell et al., 2003; Hetland, 2013; Monica et al., 2018; Wentzel & Brysiewicz, 2014)

Leiar si rolle og ansvar i høve dette vert framheva av informantane, til dømes ved avklaring av kor tid ein skal inn i saker og ikkje, samt kor tid ein skal stoppe arbeidet og overføre til ordinært tenesteapparat. Belastninga med meirarbeid og forskyving av eigne ordinære arbeidsoppgåver på grunn av deltaking i kriseteamarbeidet vert opplevd som krevjande og at deltakarane sjølv tek stort ansvar for omorganisering av arbeidsoppgåvene. Heldal et al., 2017 formidlar tydeleg leiaransvaret ved krisehendingar og Gjørsv-rapporten er tydeleg i å påpeike leiaransvaret både når ein står oppe i krisesituasjonar for at medarbeidarane frå gode rammevilkår for å løyse sine arbeidsoppgåver, men også før og i etterkant (NOU:2012:14).

Deltaking i kriseteamarbeid ligg implisitt til yrkesrolla for somme av informantane, til dømes for dei som arbeider innan psykisk helsevern, men i alle fokusgruppene vert det trekt fram som positivt at leiar for kriseteamet har spurt dei om å delta i kriseteamet. Informantane formidlar oppleving av at leiar har spurt om deira deltaking ut frå vurdering av deira fagleg kompetanse og erfaring, men også at personlege eigenskapar er lagt vekt på i tråd med anbefalingane frå (Mestring, samhörighet og håp, 2016, s. 37). STAMI-rapporten syner viktige risikofaktorar for utvikling av post-traumatisk-stress-syndrom som: alvoret av stressbelastinga, kvinneleg kjønn, tidlegare gjennomgatte traume, eigen eller nær familie psykiske lidning samt lavt evne og utdanningsnivå. Ut frå denne kunnskapen gir rapporten råd om vurdering og seleksjon i samansetting av fagfolk som skal yte helsehjelp til traumeutsette.

Gjennom kommunikasjon med kriseteamdeltakarane får leiar også innsikt i deira oppleving, erfaring og meistring av kriseteamarbeidet, og kan fange opp konsekvensar og eventuell negativ utvikling hjå den einskilde. Leiing og administrering som ikkje er støttande aukar risikoen for utbrentheit. At leiar er årvaken på omkostningar medarbeidarar kan oppleve ved deltaking i kriseteamarbeidet og har planar og tiltak i høve dette som ledd i å førebygge utbrentheit, og såleis også bidra til kontinuitet i kriseteamdeltakinga (Bell et al., 2003; Chan et al., 2017; Fleury et al., 2018).

## **6.5 Oppsummering**

Denne forskingsstudien har synleggjort faktorar og område som har direkte og indirekte innverknad på organisering og leiing av kommunale psykososiale kriseteam. Informantane i fokusgruppene har sett ord på føremon og ulemper med arbeidsvilkår som har innverknad på den enkelte deltakar i kriseteamet, deira ordinære arbeidskvardag og fritid, samt faktorar ved arbeidsvilkåra som har innverknad på kriseteamet som heilskap.

Kjenneteikn på kriseteamarbeidets eigenart ut frå deltakarane sitt perspektiv og erfaringar kan oppsummerast som uføresette scenario som utløyser samarbeid på ulike nivå med svært ulike aktørar i varierte kontekstar. Krisesituasjonar er ofte uoversiktlege i fyrste akutte fasa og dette saman med tidsaspektet set krav til deltakarar med høg evne til rask omstilling og å ta sjølvstendige avgjerder som har innverknad på dei kriseråka og andre samarbeidspartar. Deltaking i kriseteamarbeidet er frivillig ut frå at deltakarane vert spurt om ein ynskjer å delta, og deira personlege evner og kompetanse vert lagt vekt på i samansetting av kriseteamet.



Deltakarane i dei kommunale kriseteama som er undersøkt har ikkje formell beredskap men kan aktiverast kor tid som helst 365 dagar i året, og informantane skildrar personlege utfordringar og belastningar med både beredskap og deltaking i kriseteamarbeidet i høve ordinær arbeidskvardag, privatliv og fritid. Kriseteamdeltakarane tek stort personleg ansvar for beredskapen og organiseringa av kriseteamarbeidet og omorganisering av ordinære arbeidsoppgåver som må forskyvast når kriseteamet vert aktivert. Ansvar med slik beredskap kjennast ekstra utfordrande kring høgtider og feriar, men vert ikkje tatt omsyn til i organiseringa av kriseteamarbeidet.

Innverknad kriseteamdeltakinga medfører på informantane sin ordinære arbeidskvardag og behov for samordning med kriseteamarbeidet, er det tatt lite omsyn til i organiseringa, dette må deltakarane sjølv ta ansvar for når situasjonen oppstår. Behov for tilrettelegging og restitusjon etter krevjande arbeidsperiodar er ikkje tatt omsyn til i planlegging og utforming av kriseteamarbeidet, men også pålagt deltakarane individuelt å ta ansvar for å seie frå om dersom eventuelle behov oppstår.

Tilbakemelding på eige arbeid, støtte og forståing frå kollegaer og leiar i kriseteamet, samt arenaer og møtepunkt for slik dialog og samhandling før, under og i etterkant av aktivering, står fram som eit av dei viktigaste vilkåra for meistring av og deltaking i kriseteamarbeidet. Like eins er samordning av kriseteamarbeidet med andre arbeidsoppgåver og forståing for implikasjonar kriseteamdeltakinga gir i høve eigen arbeidssituasjon, frå leiar og kollegaer på ordinær arbeidsplass, vesentleg vilkår for deltaking i kriseteamet.

## **6.6 Implikasjonar for praksis og forslag til vidare forskning**

Denne studien har fått fram vesentlege faktorar å ha merksemd for ved leiing og organisering av kommunale psykososiale kriseteam. Styrken ved studien er at andre undersøkingar av kommunale kriseteam har likelydande funn på område som har innverknad på leiing og organisering. Dette stadfestar relevansen av mi problemstilling som forskingstema, og forsterkar behov for ytterlegare forskning på arbeidsvilkår for kommunale psykososiale kriseteam. Studien har også freista å få fram korleis kunnskap om samstyring som leiings- og styringsverktøy, internt i høve tverrfaglege deltakarar i team og for samarbeid med eksterne aktørar på ulike nivå, er nyttig for å møte utfordringar ein står overfor i helse- og velferdstenestene som må løysast i fellesskap av ulike aktørar.

Veikskap ved studien er mi avgrensa erfaring med forskning og påverknad eiga forforståing har hatt i forskingsprosessen. Anna veikskap er at datamaterialet bygger på informasjon frå få fokusgrupper i små og mellomstore kommunar i eit avgrensa geografisk område.

Det ville vore interessant å gjort same undersøkinga i større kommunar, samt i kommunar der deltakarane i kriseteama har formell døgnberedskap for kriseteamarbeid. Ein komparativ studie som undersøkte eventuelle likskapar og skilnader mellom leiing og organisering av kriseteam i kommunar og helseføretak kunne også vore relevant å gjennomføre.

Skjeringspunkt mellom ansvaret for beredskapen og belastning kriseteamarbeidet medfører for deltakarane i kriseteam har denne studien ikkje fått fram men er sentralt moment å forske vidare på. Det ville også vore interessant å gjennomført same studien med leiarar for kommunale kriseteam som informantar for å undersøke eventuelle samanfall og ulikskapar.

Forvaltning av ressursar og økonomi er viktig del i planlegging, organisering og leiing av kommunale tenester. Avgrensinga masteroppgåva krev har medført at dette perspektivet er utelete i denne studien og drøftinga av datamaterialet, men er vesentleg faktor å undersøke nærare i høve leiing og organisering av kommunale kriseteam som del av den heilskaplege helsehjelpa kommunane pliktar å yte. Overordna styringsideologi i kommunane kan ha innverknad på organisering og leiing av kriseteam er ikkje undersøkt i denne studien, men er også relevant å utforske.

## Litteraturliste

- Aadland, E. (2011). "Og eg ser på deg-" : vitenskapsteori i helse- og sosialfag (3. utg. ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Aksnes, M. E., & Tessem, R. (2012). Ledelsesutfordringer når krisen rammer organisasjonen - om kriseledelse og kriseberedskap i kommunen (Mastergradsavhandling). In. Kjøbenhavn: Aarhus Universitet, Institutt for utdanning og pedagogik.
- Andenæs, A. (2007). Generalisering: Om ringvirkninger og gjenbruk av resultater fra en kvalitativ undersøkelse. In H. Haavind (Ed.), *Kjønn og fortolkende metode Metodiske muligheter i kvalitativ forskning* (1.utgave 3.opplag ed., pp. 287-320). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Apos, Neill, T. A., & Salas, E. (2018). Creating high performance teamwork in organizations. *Human Resource Management Review*, 28(4), 325-331. doi:10.1016/j.hrmr.2017.09.001
- Arnulf, J. K. (2016). Trening i transformasjonsledelse. In L. o. T. Glasø, Geir (Ed.), *Transformasjonsledelse* (Vol. 1.utgave, 3. opplag, pp. 60-93). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218. doi:10.1016/1048-9843(95)90035-7
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441. doi:10.1348/096317999166789
- Axelsson, R., & Axelsson, S. B. (2006). Integration and collaboration in public health—a conceptual framework. *International Journal of Health Planning and Management*, 21(1), 75-88. doi:10.1002/hpm.826
- Bang, S., & Nilsen, L. (2003). *Rørt, rammet og rystet : faglig vekst gjennom veiledning*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478. doi:10.1016/1048-9843(95)90021-7
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., Berson, Y., & Zedeck, S. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. doi:10.1037/0021-9010.88.2.207
- Bell, H., Kulkarni, S., & Dalton, L. (2003). Organizational prevention of vicarious trauma.(Agency Culture). *Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services*, 84(4), 463. doi:10.1606/1044-3894.131
- Bloor, M. (2001). *Focus groups in social research*. London: Sage.
- Bolman, L. G., Thorbjørnsen, K. M., & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse : struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (5. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Brochs-Haukedal, W. (2017). *Arbeidspsykologi og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Buch, R., Martinsen, Ø. L., & Kuvaas, B. (2015). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 115-124. doi:10.1177/1548051813515302
- Bugge, K. E. (2003). Hvordan bli og forbli en god hjelper for sørgende? In (pp. s. 188-197). Bergen: Fagbokforlaget.

- Bukve, O. (2016). *Forstå, forklare, forandre : om design av samfunnsvitenskaplege forskingsprosjekt*. Oslo: Universitetsforl.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307. doi:10.1016/j.leaqua.2006.02.007
- Chan, S. T., Khong, P. C. B., & Wang, W. (2017). Psychological responses, coping and supporting needs of healthcare professionals as second victims. *International Nursing Review*, 64(2), 242-262. doi:10.1111/inr.12317
- Deering, D. (1996). Compassion Fatigue: Coping With Secondary Traumatic Stress Disorder In Those Who Treat the Traumatized. *Journal of Psychosocial Nursing & Mental Health Services*, 34(11), 52.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193. doi:10.1108/09534810410530601
- Driskell, T., Salas, E., & Driskell, J. E. (2017). Teams in extreme environments: Alterations in team development and teamwork. *Human Resource Management Review*, 28(4). doi:10.1016/j.hrmr.2017.01.002
- Dyregrov, K., & Dyregrov, A. (2008). *Krisepsykologi i praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Eriksen, J. (2017). *Krise- og beredskapsledelse : teamtrening* (2. utg. 2. opplag ed.). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Espevik, R. (2013). Samlet mot det uventede - og å kunne stå i det ; betydningen av godt teamarbeid! *Pacem*, 16(1-2), 91-103.
- Espevik, R., Johnsen, B. H., Eid, J., & Estrada, A. X. (2011). Communication and Performance in Co-located and Distributed Teams: An Issue of Shared Mental Models of Team Members? *Military Psychology*, 23(6), 616-638. doi:10.1080/08995605.2011.616792
- Fernandez, S. (2008). Examining the Effects of Leadership Behavior on Employee Perceptions of Performance and Job Satisfaction. *Public Performance & Management Review*, 32(2), 175-205. doi:10.2753/PMR1530-9576320201
- Figley, C. (1995). Compassion fatigue: Toward a new understanding of the costs of caring. In B. H. Stamm (Ed.), *Secondary traumatic stress. Self-care issues for clinicians, researchers, and educators* (pp. 3-28). Maryland: Sidran Press.
- Fleury, M.-J., Grenier, G., Bamvita, J.-M., & Chiochio, F. (2018). Associated and Mediating Variables Related to Job Satisfaction among Professionals from Mental Health Teams. *Psychiatric Quarterly*, 89(2), 399-413. doi:10.1007/s11126-017-9543-6
- Galek, K., Flannelly, K., Greene, P., & Kudler, T. (2011). Burnout, Secondary Traumatic Stress, and Social Support. *Pastoral Psychology*, 60(5), 633-649. doi:10.1007/s11089-011-0346-7
- Gangdal, J., & Angeltveit, G. (2014). *Krise : forebygging, beredskap, håndtering, kommunikasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Grossman, R., & Feitosa, J. (2017). Team trust over time: Modeling reciprocal and contextual influences in action teams. *Human Resource Management Review*, 28(4). doi:10.1016/j.hrmr.2017.03.006
- Halkier, B. (2002). *Fokusgrupper*. Fredriksberg: Samfundslitteratur.
- Halkier, B., & Gjerpe, K. (2010). *Fokusgrupper*. Oslo: Gyldendal akademisk.

- Heldal, F., Antonsen, S., & Kvalheim, S. A. (2017). *Sikkerhet og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hetland, H. (2008). Transformasjonsledelse ; inspirasjon til endring. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 45(3), 265-271.
- Hetland, H. (2013). Lederen som inspirator og støtte i forhold til våre basale psykologiske behov. *Magma*, 16(3), 18-25.
- Hetland, H., & Sandal, G. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(2), 147-170. doi:10.1080/13594320344000057
- Hobfoll, S. E., Watson, P., Bell, C. C., Bryant, R. A., Brymer, M. J., Friedman, M. J., . . . Ursano, R. J. (2007). Five Essential Elements of Immediate and Mid-Term Mass Trauma Intervention: Empirical Evidence. *Psychiatry*, 70(4), 283-315. doi:10.1521/psyc.2007.70.4.283
- Høydal, E. W. (2016). "På alerten": Hvilke erfaringer har ledere i fire kommuner med å arbeide i et psykososialt kriseteam? (Mastergradsavhandling). In Sogndal: Høgskulen i Sogn og Fjordane.
- Isdal, P. (2017). *Smittet av vold : om sekundærtraumatisering, compassion fatigue og utbrenthet i hjelperyrkene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2013). Hvorfor er samarbeid så vanskelig? In P. Repstad (Ed.), *Dugnadsånd og forsvarsverker - tverretatlig samarbeid i teori og praksis* (pp. 75-112). Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnsen, B. H., Westli, H. K., Espevik, R., Wisborg, T., & Brattebø, G. (2017). High-performing trauma teams : frequency of behavioral markers of a shared mental model displayed by team leaders and quality of medical performance. *Scandinavian journal of trauma, resuscitation and emergency medicine [elektronisk ressurs]*, 25, 6-6.
- Kitzinger, J. (1995). Introducing Focus Groups. *BMJ: British Medical Journal*, 311(7000), 299-302.
- Klemsdal, L. (2013). *Hva trenger vi ledere til? Organisering og ledelse i komplekse arbeidssituasjoner*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Knudsen, H. (2013). Samarbeid på tvers av organisasjonsgrenser. In P. Repstad (Ed.), *Dugnadsånd og forsvarsverker - tverretatlig samarbeid i teori og praksis* (2. utgave, 3. opplag ed., pp. 19-70). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Lindsten, C., & Torjussen, M. (2017). Også hjelpere trenger hjelp. *Sykepleien*(1), 50 52. doi:10.4220/Sykepleiens.2017.59819
- Lines, R. (2011). Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere. *Magma*, 14(3), 23-32.
- Martinsen, Ø. L. (2016). Forskning på transformasjonsledelse. In L. Glasø & G. Thompson (Eds.), *Transformasjonsledelse* (pp. 99-140). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Mathisen, H. H. (2014). Erfaringshåndtering - praktiske tilnærminger. *Pacem*, 17(1), 29-40.
- Matthiesen, S. B. (2014). Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon. *Magma*, 17(5), 35-45.
- Mestring, samhörighet og håp*. (IS-2428). (2016). Oslo: Helsedirektoratet.

- Molnar, B. E., Sprang, G., Killian, K. D., Gottfried, R., Emery, V., Bride, B. E., . . . Mathiey, F. (2017). Advancing Science and Practice for Vicarious Traumatization/Secondary Traumatic Stress: A Research Agenda. *Traumatology*, 23(2), 129-142. doi:10.1037/trm0000122
- Monica, S., Una, S., & Lisa, G.-H. (2018). A Scoping Review of Facilitators of Multi-Professional Collaboration in Primary Care. *International Journal of Integrated Care*, 18(3). doi:10.5334/ijic.3959
- Nesheim, T. (2016). Kriseledelse og organisering ; fast, fleksibel eller improvisert struktur. *Magma*, 19(4), 35-44.
- NOU:1982:3. *Maktutredningen Sluttrapport*. Oslo-Bergen-Tromsø: Universitetsforlaget.
- NOU:2012:14. *Rapport fra 22. juli-kommisjonen Oppnevnt ved kongelig resolusjon 12. august 2011 for å gjennomgå og trekke lærdom fra angrepene på regjeringskvartalet og Utøya 22. juli 2011. Avgitt til statsministeren 13. august 2012*
- Noulet, C. J., Lating, J. M., Kirkhart, M. W., Dewey, R., Everly, G. S., Miller, L., & Sperry, L. (2018). Effect of Pastoral Crisis Intervention Training on Resilience and Compassion Fatigue in Clergy: A Pilot Study. *Spirituality in Clinical Practice*, 5(1), 1-7. doi:10.1037/scp0000158
- Pearlman, L. A., & Mac Ian, P. S. (1995). Vicarious traumatization: an empirical study of the effects of trauma work on trauma therapists. *Professional Psychology, Research and Practice*, 26(6), 558. doi:10.1037//0735-7028.26.6.558
- Philip, N. J.-L. (2010). Mental models and human reasoning. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 107(43), 18243. doi:10.1073/pnas.1012933107
- Røiseland, A., & Vabo, S. I. (2008). Governance på norsk ; samstyring som empirisk og analytisk fenomen. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 24(1-2), 86-190.
- Røiseland, A., & Vabo, S. I. (2016). *Styring og samstyring : governance på norsk* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Salas, E., Rosen, M. A., & King, H. (2007). Managing teams managing crises: principles of teamwork to improve patient safety in the Emergency Room and beyond. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 8(5), 381-394. doi:10.1080/14639220701317764
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a "Big Five" in Teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555-599. doi:10.1177/1046496405277134
- Sandvik, A. M. (2011). Ledelse av kunnskapsarbeid.
- Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research* (4th ed. ed.). Los Angeles, Calif: Sage.
- Sjøvold, E. (2006). *Teamet : utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sjøvold, E. (2017). Hvordan bygge team for krisehåndtering: den mellommenneskelige faktoren. In F. o. A. Heldal, Stian (Ed.), *Sikkerhet og ledelse* (pp. 147-167). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Skants, P. (2014). *Omsorg i kriser : håndbok i psykososialt støttearbeid* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Skogstad, L., Heir, T., Hauff, E., & Ekeberg, Ø. (2016). Post-traumatic stress among rescue workers after terror attacks in Norway. *Occupational Medicine*, 66(7), 528-535. doi:10.1093/occmed/kqw063
- Skogstad, M., Skorstad, M., Lie, A., Slørdal Conradi, H., Lau, B., Heir, T., & Weisæth, L. (2011). Posttraumatisk stresslidelse (PTSD) og arbeidslivet. *STAMI-rapport, Nr. 3 Årgang 12*, 59.

- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Vangen, S., Hayes, J. P., & Cornforth, C. (2014). Governing Cross-Sector, Inter-Organizational Collaborations. *Public Management Review*, 17(9), 1-24. doi:10.1080/14719037.2014.903658
- Veileder for psykososiale tiltak ved kriser, ulykker og katastrofer.* (2011). Oslo: Helsedirektoratet.
- Wentzel, D., & Brysiewicz, P. (2014). The Consequence of Caring Too Much: Compassion Fatigue and the Trauma Nurse. *Journal of Emergency Nursing*, 40(1), 95-97. doi:10.1016/j.jen.2013.10.009
- Whitfield, N., & Kanter, D. (2014). Helpers in Distress: Preventing Secondary Trauma. *Reclaiming Children and Youth*, 22(4), 59-61.
- Willumsen, E. (2009). Differensiering og integrering - dynamikken i tverrprofesjonelt samarbeid? In E. Willumsen (Ed.), *Tverrprofesjonelt samarbeid i praksis og utdanning* (pp. 35-49). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Wolfe, J., & Harvey, R. D. (2007). Organizational identification as a mediator of transformational leadership outcomes. In: ProQuest Dissertations Publishing.
- Zhen Li, J. (2016). Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. In L. Glasø & G. Thompson (Eds.), *Transformasjonsledelse* (1.utgave 3.opplag ed., pp. 11-45). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

### **Eigne eksamensarbeid eg har nytta tekst frå:**

Stafsnes, L. (2017) Eksamensoppgåve ME6-500 Forskingsstrategiar og metode, Høgskulen på Vestlandet.

Stafsnes, L. (2018) Eksamensoppgåve OR6-502 Styring, omstilling og leining, Høgskulen på Vestlandet.

### **Lover:**

Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. LOV-2005-06-17-62 Henta frå <https://lovdata.no/sok?q=arbeidsmilj%C3%B8loven>

Helseberedskapsloven. (2000). Lov om helsemessig og sosial beredskap LOV-2000-06-23-56 <https://lovdata.no/sok?q=helseberedskapsloven>

Helse- og omsorgstjenesteloven. (2001). Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m. LOV 2001-06-24-30 Henta frå <https://lovdata.no/sok?q=lov+om+kommunale+helse+og+omsorgstjenester>

Sivilbeskyttelsesloven. (2010). Lov om kommunal beredskapsplikt, sivile beskyttelsestiltak og Sivilforsvaret LOV- 2010-06-25-45 Henta frå <https://lovdata.no/sok?q=sivilbeskyttelsesloven>

### **Forskrift:**

Internkontrollforskriften. (1996). Forskrift om systematisk helse- miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter FOR-1996-12-06-1127 Henta frå <https://lovdata.no/sok?q=forskrift+om+systematisk+helse%2C+sikkerhet+>

**Offentlege dokument:**

NOU 2012:14: *Rapport fra 22. juli-kommisjonen. Oppnevnt ved kongelig resolusjon 12. august 2011 for å gjennomgå og trekke lærdom fra angrepene på regjeringskvartalet og Utøya 22. juli 2011. Avgitt til statsministeren 13. august 2012* Oslo: Departementenes servicesenter. Informasjonsforvaltning

IS-1810: Veileder for psykososiale tiltak ved kriser, ulykker og katastrofer. Oslo: Helsedirektoratet, 2011

IS-2428: *Mestring, samholdighet og håp* Veileder for psykososiale tiltak ved kriser, ulykker og katastrofer. Oslo: Helsedirektoratet, 2016.

**Nettsider som er henvist til:**

Krisepsykologi.no

RVTS.no



## Vedlegg

### Vedlegg 1 Intervjuguide

#### Tema 1 Organisering av kriseteamarbeidet

Kva betydning har organiseringa av kriseteamarbeidet for dykk som deltakarar i dette arbeidet?

- Korleis er dykkar kriseteam samansett og korleis er arbeidet organisert?
- Kva gir motivasjon for deltaking i det psykososiale kriseteamarbeidet?
- Kva betydning har organiseringa for deltaking og samarbeid i kriseteamet?
- Kva bidrag gir dagens organisering til teamkjensla i dykkar kriseteam?
- Korleis påverkar deltaking i kriseteamarbeidet dykkar ordinære arbeidskvardag?
- Kva er fordelane ved dykkar kommune si organisering av kriseteamet?
- Kva er ulempene ved dykkar kommune sin måte å organisere kriseteamet på?
- Korleis deler de kunnskap og erfaringar etter de har vore aktiverte?
- Kva betydning har planar og rutine for kriseteamarbeidet for dykk når de er aktiverte?
- Kva vert gjort for å sikre kontinuitet av deltakarane i kriseteamet og kunnskapsfering frå arbeidet?
- Kva kan gjerast for å ivareta kontinuitet blant deltakarane i kriseteamet?
- Korleis kan ein sikre kontinuitet i kunnskapsfering frå kriseteamarbeidet?
- Om noko skulle forberast i organiseringa av dykkar kriseteam, kva vil de trekke fram som viktigast?

#### Tema 2 Samarbeid i kriseteamet

Korleis opplever de samarbeidet i kriseteamet?

- Opplever de at de arbeider som eit team mot eit felles mål?
- Kva bidreg til samarbeid mellom deltakarane i det psykososiale kriseteamarbeidet?
- Kan de fortelje om ei hending eller situasjon som vart godt handtert, og det motsette, situasjonar som de i ettertid tenkjer kunne vore handtert annleis?
- Kva betydning for samarbeidet har det at de deler og lærer de av kvarande sin kompetanse og erfaringar?
- Kva kjenneteiknar kommunikasjonen mellom de som deltakarar i kriseteamet og mellom deltakarar og leiar?
- Kva kjenneteiknar relasjonane mellom de som deltakarar i kriseteamet og mellom deltakarar og leiar?
- Korleis er kulturen for å gje tilbakemelding til kvarande i kriseteamet, og til leiar?
- Opplever de ueinigheit i kriseteamet i høve arbeidet som skal utførast, og korleis vert eventuell ueinigheit handtert?
- Kva utfordringar står de overfor i kriseteamarbeidet, og korleis møter de desse?

## Tema 3 Leiing av kriseteamet

Korleis opplever de leiinga av det psykososiale kriseteamarbeidet?

- Kva har leiinga av kriseteamet og kriseteamarbeidet å sei for dykk?
- Kva faktorar ved leiing av kriseteamet vil de trekke fram som særleg viktig for dykk som deltakarar?
- Opplever de at de vert leia og samarbeider som eit team mot eit felles mål?
- Kva vert gjort frå leiar i høve teambygging av kriseteamet?
- Kva betydning har leiar sin rolle og utøvde leiing for deltaking, samarbeid og teamkjensle i kriseteamet?
- Kva saknar de frå dagens leiing i høve dykk som deltakarar og teamet som heilskap?

## Tema 4 Behov for oppfølging

Kva behov for oppfølging erfarer de å ha undervegs og i etterkant av aktivering?

- Korleis påverkar belastningane frå kriseteamarbeidet dykk?
- Kan de gi døme på belastning de opplever/har opplevd ved å delta i kriseteamarbeidet?
- Korleis vert de fylgt opp av leiar når de er aktiverte?
- Kva kan eventuelt forebygge eller redusere slik belastning?
- Kva betydning har erfaring i høve oppleving av belastning ved deltaking i kriseteamarbeidet?
- Sekundærtraumatisering – har de oppleving av dette? Har dette endra seg med tida de har delteke i kriseteamet?
- Kva betydning har leiar si rolle i høve oppleving av belastning ved å delta i kriseteamarbeidet?
- Kva bidrag frå leiar kan eventuelt forebygge eller redusere belastning/ sekundærtraumatisering ved å delta i kriseteamet?
- Kva betydning har organiseringa i høve oppleving av belastning ved å delta i kriseteamarbeidet?
- Kva betydning har kollegaene i kriseteamet i høve slik opplevd belastning?
- Kva har samarbeidet mellom deltakarane å sei i høve slik opplevd belastning?
- Korleis vert arbeidsoppgåver og krevjande opplevingar følgt opp etter aktivering?
- Kva vert gjort av leiar for å ivareta dykkar helse etter belastande opplevingar?
- Har de døme på situasjonar eller hendingar som har vore handtert godt av leiar, og det motsette –skulle vore handtert annleis?

Avsluttande spørsmål: Er det noko de saknar eller ikkje har kome fram under intervjuet som er viktig for dykk å sei noko om? Har de noko avsluttande kommentarar til, eller noko meir å føye til det som har vorte sagt i intervjuet.

## Vedlegg 2      Førespurnad om deltaking i forskingsprosjektet og samtykkeerklæring

### Vil du delta i forskingsprosjektet *Kven føl opp kriseteamet?*

Dette er eit spørsmål til deg/dykk om å delta i eit forskingsprosjekt. Studien er ei masteroppgåve som avsluttande del av masterstudiet i Organisasjon og leiing, med spesialisering i helse- og velferdsleiing ved Høgskulen på Vestlandet. Informantane i studien er deltakarar frå 4 ulike psykososiale kriseteam i Sogn og Fjordane.

Dette skrivet gir informasjon om måla for prosjektet og kva deltakinga vil innebære.

#### **Føremål**

Føremålet med forskingsprosjektet er å undersøke korleis organisering og leiing av psykososialt kriseteamarbeid påverkar deltakarane og deira arbeidskvardag, og korleis organisering og leiing kan medverke for å ivareta deira behov for oppfølging etter aktivering. Ut frå at arbeidsoppgåvene til eit psykososialt kriseteam skjer i spesielle kontekstar, er innsikt i og kunnskap om faktorar som kan bidra til å sikre stabilitet og kontinuitet i dette arbeidet, relevant både for den einskilde, organisasjonen og samfunnet.

**Problemstilling:** Korleis opplever deltakarar i kommunale psykososiale kriseteam dei organisatoriske rammene for arbeidet, og korleis opplever deltakarane seg ivaretekne etterkant av hendingar?

#### **Forskingsspørsmål:**

Kva kjenneteiknar kriseteamets eigenart?

Kva faktorar ved organisering og leiing fremmer eller hemmar arbeidsvilkåra og samarbeid i psykososialt kriseteamarbeid?

Kva oppfølging frå leiar opplever deltakarane å ha behov for etter å ha vore aktiverte, på kort og lang sikt?

Kven er ansvarleg for forskingsprosjektet?

Forskingssprosjektet er godkjend av Høgskulen på Vestlandet, HVL Sogndal, Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap, og er deretter meldt inn for godkjenning av NSD, Norsk senter for forskningsdata.

#### **Kvifor får de spørsmål om å delta?**

Eiga deltaking i og erfaringar frå kriseteamarbeidet i Førde kommune dei siste 12 åra har medverka til interessa for å forske på leiing og organisering av psykososiale kriseteam i kommunane.

Kriseteam som eg kjenner til, er samansett av fagpersonar med ulik helse- og sosialfagleg bakgrunn frå det kommunale hjelpeapparatet, samt deira samarbeidspartar, som prest og frå politi- og skulesektoren.

### **Fyljande kriterie er nytta i utval av informantar:**

- Kommunar med ulik storleik
- Ulike profesjonar og roller i kriseteam
- Kort og lang erfaring frå kriseteamarbeid

I høve deltaking og samansetning av fokusgruppene har eg ynskje om å intervju flest mogleg i kriseteamet samla. Ideell storleik på fokusgruppa er 6 personar, max 8.

### **Kva inneber det for deg/dykk å delta?**

Datainnsamlinga skjer ved gruppeintervju av deltakarar (utanom leiar) i 4 ulike psykososiale kriseteam i Sogn og Fjordane. Det er utarbeidd ein semistrukturert intervjuguide med 4 hovudtema slik at kriseteama blir stilt dei same spørsmåla. Underpunkta i intervjuguiden er laga for å få fram nyansar i dei ulike hovudtema eg ynskjer å undersøke.

Intervjua vert tekne opp på lydband og informasjonen som kjem fram og vert brukt i oppgåva vert anonymisert. Det vert ikkje innhenta eller nytta anna opplysningar av informantane/fokusgruppene frå andre kjelder enn nemnde intervju. Opplysningane vert handsama konfidensielt og ingen einskildpersonar vil kunne gjenkjennast i den ferdige masteroppgåva.

### **Gjennomføring av fokusgruppeintervju:**

Eg reiser til dykkar kommune for å gjennomføre fokusgruppeintervjua når det passar for dykk å delta. Eg håpar at de finn det tenleg at eg gjennomfører intervju med kriseteamet i dykkar kommune på dagtid. Om dette ikkje let seg gjere håpar eg at deltakarane i det psykososiale kriseteamet vil møte meg utanom arbeidstid for slikt fokusgruppeintervju.

Fokusgruppeintervjua varer i 90 minutt. Eg ynskjer å gjennomføre intervjua i løpet av januar og februar månad, men kjem om anna tidspunkt høver betre for dykk.

### **Det er frivillig å delta**

Deltaking i studien er frivillig og alle informantane har moglegheit til å trekkje seg kor tid som helst undervegs, utan å måtte grunngje dette, eller at det får konsekvensar for dei. Før intervjua startar får deltakarane munnleg informasjon om kva det inneber å delta i studien, og dei underteiknar ei samtykkeerklæring på at dei deltek frivillig.

### **Ditt personvern – korleis vert opplysningar om deg/dykk oppbevart og brukt:**

Opplysningane som vert innhenta vert berre brukt i denne masteroppgåva slik det er skildra i dette skrivet. Alle opplysningane vert handsama konfidensielt og i samsvar med regelverket for personvern. Datamaterialet som vert samla inn vert lagra på HVL sin forskarserver.

Det er berre intervjuar og eventuelt min rettleiar ved HVL som har tilgang til informasjonen som vert gitt. Namn på deltakarar og intervjudata vert ikkje oppbevart saman. Namn på deltakarar og anna identitet om kva kommunale kriseteam som er deltakarar i studien vert oppbevart i låsbart skap på min arbeidsplass som berre eg har tilgang til. Namn på personar som deltek vert anonymisert med ein kode til bruk i det skriftlege arbeidet vidare. Namn og kodar vert lagra og oppbevart åtskild frå kvarande slik at kvar einskild sin identitet ikkje kan identifiserast. Intervjudata vert i det vidare skriftlege arbeidet med masteroppgåva anonymisert og handsama konfidensielt. Alt skriftleg materiale vert oppbevart og skrivne på ein PC med personleg kode for å logge inn.

### **Kva skjer med opplysningane dine når forskingsprosjektet er avslutta?**

Forskningsprosjektet skal etter planen avsluttast i Juni 2019. Når oppgåva er sensurert vert alle lydopptak, namn og identitet på informantane sletta innan utgangen av 2019.

### **Dine rettar:**

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

- innsyn i kva personopplysningar som er registrert om deg,
- å få retta personopplysningar om deg,
- få sletta personopplysningar om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysningar (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombodet eller Datatilsynet om behandlinga av dine personopplysningar.

### **Kva gir oss rett til å behandle personopplysningar om deg?**

Vi behandlar opplysningar om deg basert på ditt skriftlege samtykke om å delta i studien. På oppdrag frå Høgskulen på Vestlandet, Fakultet for økonomi og samfunnsvitskap i Sogndal, har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlinga av personopplysningar i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Korleis kan eg finne ut meir?**

Om du har spørsmål til studien eller ynskjer å nytte deg av dine rettar, ta kontakt med:

- Liv Stafsnes, mobilnr 99 43 44 63 eller [lsta@forde.kommune.no](mailto:lsta@forde.kommune.no)
- Rettleiar ved HVL Sogndal, Monika Alvestad Reime [monika.alvestad.reime@hvl.no](mailto:monika.alvestad.reime@hvl.no)
- Høgskulen på Vestlandet, Fakultet for økonomi og samfunnsvitskap i Sogndal v/  
Olina Kollbotn [olina.kollbotn@hvl.no](mailto:olina.kollbotn@hvl.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, [personvernombudet@nsd.no](mailto:personvernombudet@nsd.no) tlf: 55 58 21  
17.
- Personvernombod ved HVL Halfdan Mellbye [halfdan.melbye@sands.no](mailto:halfdan.melbye@sands.no) tlf: 55 30  
10 31

Med venleg helsing

Liv Stafsnes  
Masterstudent

Monika Alvestad Reime  
Rettleiar v/HVL

## Samtykkeerklæring

Eg har mottatt og forstått informasjon om forskingsprosjektet/masteroppgåva med arbeidstittelen *Kven føl opp kriseteamet?* som er avsluttande del av masterstudie i organisasjon og leiing ved HVL, og eg har fått høve til å stille spørsmål kring dette forskingsprosjektet.

Vidare er eg gjort merksam på kva det inneber å delta i forskingsprosjektet og fokusgruppeintervju, og at eg kor tid som helst kan trekke meg frå deltaking i prosjektet utan at det får konsekvensar for meg.

Eg gir samtykke til:

- å frivillig delta i fokusgruppeintervju i samband med dette forskingsprosjektet
- at intervjuet vert teke opp på lydband
- at opplysningar som kjem fram under fokusgruppeintervjuet kan nyttast i masteroppgåva
- at min identitet ikkje kjem fram gjennom arbeidet med og i den ferdige oppgåva
- at mine personopplysningar vert oppbevart og nytta fram til prosjektslutt, og deretter sletta, innan utgangen av 2019

Dato:

Signatur:

## Vedlegg 3

## Svar på meldeskjema frå NSD

Kven føl opp kriseteamet? Korleis opplever deltakarar i kommunale psykososiale kriseteam dei organisatoriske rammene for arbeidet, og korleis opplever deltakarane seg ivaretekne i etterkant av hendingar?

Referanse: 456231

### Sist endret

30.11.2018 11:58

### Status

Vurdert

#### **NSD Personvern**

30.11.2018 12:19

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 456231 er nå vurdert av NSD. Følgende vurdering er gitt: Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 30.11.2018. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 1.12.2019.

LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.



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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare status for behandlingen av personopplysninger. Lykke til med prosjektet! Kontaktperson hos NSD: Lasse Raa Tlf. personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)



# Høgskulen på Vestlandet

## Masteroppgåve i organisasjon og leiing

MR691 masteroppgåve

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	01-06-2019 09:00	<b>Termin:</b>	2019 VÅR1
<b>Sluttdato:</b>	14-06-2019 14:00	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	Masteroppgave	<b>Studiepoeng:</b>	30
<b>SIS-kode:</b>	203 MR691 1 MA 2019 VÅR1		

### Deltaker

<b>Navn:</b>	Liv Stafsnes
<b>Kandidatnr.:</b>	102
<b>HVL-id:</b>	021305@hvl.no

### Informasjon fra deltaker

<b>Egenerklæring *:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<b>Jeg bekrefter at jeg har registrert oppgavetittelen på norsk og engelsk i StudentWeb og vet at denne vil stå på vitnemålet mitt *:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Ja
-------------------------	--	---	--

Jeg godkjenner avtalen om publisering av masteroppgaven min \*

Ja

Er masteroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? \*

Nei

Er masteroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? \*

Nei