

Operativ psykologi i lokal kriseberedskap



Jarle Eid

Det psykologiske fakultet, Universitetet i Bergen
jarle.eid@uib.no

Evelyn-Rose Saus

Det psykologiske fakultet, Universitetet i Bergen
Stressmestringskompaniet, Forsvarets sanitet, Oslo

Anita L. Hansen

Det psykologiske fakultet, Universitetet i Bergen
Kompetansesenter for sikkerhets-, fengsels- og rettspsykiatri, Haukeland universitetssjukehus,
Helse Bergen

Forfatterne har fylt ut interessekonfliktskjema og oppgir ingen interessekonflikter.

Fagretningen gir forskningsbasert kunnskap til psykologer som arbeider med kriseledelse, beredskap og samfunnssikkerhet.

Norske lokalsamfunn har de siste årene erfart terror, pandemi, naturhendelser og ulike sikkerhetspolitiske og teknologiske trusler. Totalberedskapsmeldingen (Meld. St. 9 (2024–2025)) understreker behovet for godt samvirke mellom offentlige myndigheter, næringsliv, frivilligheten og lokalsamfunn. Selv om meldingen foreslår flere organisatoriske og strukturelle tiltak, omtaler den i liten grad betydningen av menneskelige faktorer. Vi ønsker derfor å løfte frem eksempler på norsk forskning i operativ psykologi som har særlig relevans for ledelse, stressmestring, beslutningstaking og samhandling i team, i sikkerhetskritiske og uforutsigbare situasjoner. Vi vektlegger hvilken betydning denne kunnskapen har for psykologer med oppgaver innen samfunnssikkerhet og beredskap.

Operativ psykologi er en anvendt disiplin som gir forskningsbasert kunnskap om hvordan menneskelige faktorer påvirker fungering, samhandling og beslutningstaking i operative situasjoner (Eid & Johnsen, 2018). Slike situasjoner kjennetegnes av at liv, helse eller grunnleggende samfunnsverdier står i fare. Kunnskapsgrunnlaget bygger både på grunnleggende og anvendte psykologiske disipliner, og inngår i et bredt internasjonalt forskningsfelt om menneskelige faktorer, sikkerhet og teamfungering i høyrisiko-kontekster (Sanden, 2025). I artikkelen retter vi særlig oppmerksomheten mot tre temaer som er sentrale før, under og etter kritiske situasjoner: utvelgelse av personell til krevende operative roller, forutsetninger for gode beslutninger på individ- og gruppenivå og ivaretagelse av personell etter kriser og ulykker.

Utvelgelse av personell til operative roller

Rekruttering handler om å identifisere og tiltrekke seg relevante kandidater, mens seleksjon innebærer å vurdere hvem som er best egnet for bestemte roller og funksjoner (Johnsen & Eid, 2019). I Norge har psykologer i en årrekke bidratt til å utvikle og validere psykologiske tester og seleksjonsmetoder i både

Forsvaret og politiet (Hansen, 2006). Et aktuelt eksempel er bruken av psykologiske tester i utvelgelsen av dronepiloter (Johnsen et al., 2024).

Innen operativ psykologi har personlighetstrekket hardførhet (*hardiness*) fått særlig oppmerksomhet. Hardførhet består av tre nært relaterte komponenter – forpliktelse, kontroll og utfordring – og er i forskning assosiert med bedre stressmestring og fungering under krevende forhold (Hystad et al., 2010; Hystad et al., 2015). Forskningen viser at hardførhet ikke er et statisk personlighetstrekk, men heller et relativt stabilt mønster av preferanser som kan påvirkes og styrkes gjennom målrettet trening, refleksjon og erfaring (Bartone et al., 2016).

Hardførhet beskrives vanligvis som en personlig egenskap preget av motstandskraft, kontroll og forpliktelse. I operativ resiliens trening (ORT) forstås man resiliens mer som en ferdighet som kan trenes for å øke toleransen for belastninger, styrke tilpasningsevnen og bidra til raskere restitusjon (Nordstrand et al., 2024). Forsvaret bruker ORT som en målrettet, ferdighetsbasert metode for å styrke soldaters evne til å håndtere og regulere stress i akutte og krevende situasjoner (Nordstrand et al., 2026). Kurset består av moduler som omhandler stressreaksjoner, teknikker for stressmestring, psykologisk førstehjelp under press, samt metoder for å forbedre samhandling og sosial støtte. ORT er et eksempel på hvordan psykologer kan bidra med kunnskap i hvordan man trener opp befolkningen til økt motstandskraft mot mentale belastninger, noe som igjen kan gi økt livskvalitet og bedre psykisk helse.

Forutsetninger for gode beslutninger

Situasjonsbevissthet og felles mentale modeller

Situasjonsbevissthet beskriver hvordan individer oppfatter, forstår og forutser utviklingen i dynamiske situasjoner (Endsley, 1995). Forskning viser at situasjonsbevissthet er en nøkkelfaktor for sikkerhet på offshorefartøy: Høyere situasjonsbevissthet – påvirket blant annet av kapteinens autentiske ledelse – reduserer usikre handlinger og gir mer realistiske risikovurderinger (Sætrevik & Hystad, 2017).

I møte med ukjente, sammensatte eller hybride trusler vil oppfatning av situasjonen være avgjørende. En studie av politiledere og militære sjefer viste at beslutningene deres endret seg når trusselbildet i en øvelse gikk fra fred til krig. Personell med mer operativ erfaring økte blant annet bruken av tverretatlige ressurser (Mattingsdal et al., 2024). Funnene gir ny innsikt i hvordan ledere håndterer hybride trusler, og hvordan øving kan styrke samvirket mellom politi og forsvar. Strukturerte øvelser i form av simulering eller VR-assistert trening gir mulighet til å øve på både enkle og komplekse scenarioer (Saus et al., 2006). Slik trening bidrar til å bygge opp situasjonsbevissthet, noe som gjør det lettere å forstå og agere i tilsvarende situasjoner senere.

På samme måte som situasjonsbevissthet beskriver individuell forståelse av en situasjon, brukes begrepet felles mentale modeller til å beskrive i hvilken grad medlemmer av et team deler oppfatninger om mål, roller og oppgaver i den aktuelle situasjonen (Mathieu et al., 2000). Flere studier viser at felles mentale modeller er sentrale for implisitt koordinering og effektiv samhandling, særlig når muligheten for kommunikasjon er begrenset (Espevik et al., 2006; Espevik et al., 2021). I en kommunal kriseledelse, som ofte består av personer med ulik fagbakgrunn og begrenset erfaring med reelle kriser, vil samtrening og øvelser være et viktig bidrag til å utvikle både situasjonsbevissthet og felles mentale modeller (Steinsund et al., 2025).



Beslutningstaking under stress

Akutte kriser aktiverer stressresponser som kan påvirke oppmerksomhet, arbeidshukommelse og beslutningstaking. Høyintensitetssituasjoner er ofte forbundet med forenklete beslutningsstrategier og mindre etiske og moralske valg, særlig under tidspress og søvnmangel (Kobbeltvedt et al., 2005; Olsen et al., 2010). I slike situasjoner er det avgjørende å vite hvordan man kan støtte innsatspersonell i å ta kloke valg i form av for eksempel lederstøtte, restitusjon og søvn under langvarige aksjoner.

Ansatte i den kommunale brann- og redningstjenesten rapporterer at uforutsette hendelser, informasjonsbearbeiding og beslutningsdilemmaer utgjør sentrale utfordringer i operative situasjoner (Hansen et al., 2025). Beslutningsstøtte kan bidra til å redusere kognitiv belastning og støtte utviklingen av felles situasjonsbevissthet (Eid et al., 2025). Under en beredskapsøvelse kan dette for eksempel omfatte strukturert loggføring, felles situasjonskart og tydelige prosedyrer for hvem som oppdaterer, kvalitetssikrer og formidler tidskritisk informasjon. Slike tiltak kan bidra til at innsatspersonell har bedre situasjonsbevissthet og tar bedre beslutninger, selv i komplekse og tidskritiske situasjoner.

Team, samhandling og øving

Kriser er komplekse problemer, som ifølge Dörner og Funke (2017) ofte innebærer dynamikk, usikkerhet og manglende oversikt. Krisens karakter gjør det nødvendig å trene på flere nivåer av forståelse samtidig – både systemtenkning og evnen til å håndtere uforutsigbare endringer. Effektiv krisehåndtering avhenger i stor grad av psykologiske faktorer som gode relasjoner, tillit og felles situasjonsbevissthet (Espevik et al., 2006; Espevik et al., 2021). Regelmessige øvelser som vektlegger samhandling, rolleavklaring og felles problemløsning, kan derfor være et viktig bidrag til å vedlikeholde og styrke lokal beredskap (Steinsund et al., 2025).

Lokal kriseberedskap er imidlertid en ferskvare som må vedlikeholdes. Til tross for dette rapporterer flere norske kommuner at beredskapsøvelser er krevende å planlegge og ofte nedprioriteres i en travelt hverdag (Steinsund et al., 2025). Slike lokale beredskapsøvelser kan for eksempel legge opp til å utvikle det som Dörner og Funke (2017) vektlegger i sin forståelse av kompleks problemløsning, nemlig aktørenes evne til selvregulering, kreativ problemløsning og samhandling i arbeid med komplekse og tidskritiske beredskapshendelser. Selv om det er krevende å øve på uforutsette hendelser, har utviklingen av avansert teknologi som simulatorer, læringsspill og virtuell virkelighet gjort det enklere å øve på komplekse og ukjente scenarioer (Saus et al., 2006; van den Oever et al., 2025).

Ivaretagelse etter kritiske hendelser

Tidlig støtte, normalisering av reaksjoner og gradvis reetablering av funksjon og arbeidsevne bidrar til gjenopprettelse etter kritiske hendelser (Sanden et al., 2024). Erfaringer fra operative miljøer viser at familiestøtte, kollegastøtte og planlagt retur til oppgaver kan støtte mestring og bidra til å redusere langvarig symptomtrykk (Nordmo et al., 2020). Psykologer kan her bidra med kompetanse i krisereaksjoner, veiledning av ledere og utvikling av tiltak som fremmer trygghet, mestring og struktur i akutfasen.

Kommunens psykososiale kriseteam har som hovedoppgave å gi tidlig og proaktiv psykososial støtte til evakuerte, skadde og pårørende etter kriser, ulykker og katastrofer (Eid et al., 2025). Teamene skal også sikre videre oppfølging og overgang til ordinære tjenester i tråd med prinsippene om tidlig innsats, kontinuitet og samvirke (Helsedirektoratet, 2016). Kunnskap om tidlige intervensjoner og

personalomsorg er særlig relevant for nødetater og kommunal kriseledelse, som skal ivareta både egne ansatte, forulykkede og frivillige som for eksempel har deltatt i søk og redningsaksjoner (Olsen et al., 2022). Psykologer kan her spille en aktiv rolle ved å bistå i utvikling av ivaretakelsesrutiner, støtte ledere i vurdering av belastning og risiko, og sikre at tiltak for normalisering, restitusjon og sosial støtte gjennomføres på en faglig forsvarlig måte.



Råd til psykologer i lokalt beredskapsarbeid

Totalforsvarsåret 2026 skal bidra til å styrke Norges evne til å beskytte befolkningen gjennom felles planlegging og øvelser (Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, 2026). Med utgangspunkt i operativ psykologi, som springer ut fra forskning på operativt personell, kan psykologers bidrag til lokal kriseberedskap oppsummeres i fire hovedpunkter: synliggjøre menneskelige faktorer i risiko- og sårbarhetsvurderinger, planverk og øvelsesdesign, støtte kriseledelsen i å etablere gode samhandlingsrutiner og tydelige rolleavklaringer gjennom øving og trening, bidra til kommunikasjons- og informasjonspraksiser som reduserer kognitiv overbelastning og fremmer felles situasjonsforståelse og robuste mentale modeller, og styrke ivaretakelse, kollegastøtte og gradvis reetablering av virksomheten etter kritiske hendelser.

Referanser

- Bartone, P. T., Eid, J. & Hystad, S. W. (2016). Training hardiness for stress resilience. I N. Maheshwari & V. V. Kumar (Red.), *Military psychology: Concepts, trends and interventions* (s. 231–248). SAGE Publications.
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. (2026). *Om Totalforsvarsåret 2026*. <https://www.dsb.no/ros-og-beredskap/totalforsvarsaret-2026/om-totalforsvarsaret-2026>
- Dörner, D. & Funke, J. (2017). Complex problem solving: What it is and what it is not. *Frontiers in Psychology*, 8(1153), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01153>
- Eid, J. & Johnsen, B. H. (Red.). (2018). *Operativ psykologi* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Eid, J., Espevik, R. & Brattebø, G. (Red.). (2025). *Operativ teamledelse: Forberedt på kriser og krig*. Fagbokforlaget.
- Endsley, M. R. (1995). Toward a theory of situation awareness in dynamic systems. *Human Factors*, 37(1), 32–64. <https://doi.org/10.1518/001872095779049543>
- Espevik, R., Johnsen, B. H., Eid, J. & Thayer, J. F. (2006). Shared mental models and operational effectiveness: Effects on performance and team processes in submarine attack teams. *Military Psychology*, 18(sup1), S23–S36. https://doi.org/10.1207/s15327876mp1803s_3
- Espevik, R., Johnsen, B. H., Saus, E. R., Sanden, S. & Olsen, O. K. (2021). Teamwork on patrol: Investigating teamwork processes and underlying coordinating mechanisms in a police training program. *Frontiers in Psychology*, 12, 702347. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.702347>
- Hansen, I. (2006). *Bidrag til psykologitjenestens historie i Forsvaret fra 1946–2006*. Militærpsykologiske meddelelser, nr. 25. Sjefpsykologen for Forsvaret.
- Hansen, A. L., Johnsen, B. H. & Thayer, J. F. (2003). Vagal influence on working memory and attention. *International Journal of Psychophysiology*, 48, 263–274. [https://doi.org/10.1016/S0167-8760\(03\)00073-4](https://doi.org/10.1016/S0167-8760(03)00073-4)
- Hansen, A. L., Eid, J., Valdernesnes, K. B., Pescaroli, G. & Kelman, I. (2025). Risky decisions and complex problem solving in Norwegian first responders. *Safety and Reliability*, 4(4), 1–23. <https://doi.org/10.1080/09617353.2025.2500777>

- Helsedirektoratet. (2016). *Psykososiale tiltak ved kriser, ulykker og katastrofer (Mestring, samhørighet og håp)*. Helsedirektoratet. <https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/psykososiale-tiltak-ved-kriser-ulykker-og-katastrofer>
- Hystad, S. W., Eid, J., Johnsen, B. H., Laberg, J. C. & Bartone, P. T. (2010). Psychometric properties of the revised Norwegian dispositional resilience (hardiness) scale. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51(3), 237–245. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2009.00759.x>
- Hystad, S. W., Olsen, O. K., Espevik, R. & Säfvenbom, R. (2015). On the stability of psychological hardiness: A three-year longitudinal study. *Military Psychology*, 27(3), 155–168. <https://doi.org/10.1037/mil0000069>
- Johnsen, B. H., Nilsen, A. A., Hystad, S. W., Grytting, E., Ronge, J. L., Rostad, S., Öhman, P. H., & Overland, A. J. (2024). Selection of Norwegian police drone operators: an evaluation of selected cognitive tests from “The Vienna Test System”. *Police Practice and Research*, 25(1), 38–52. <https://doi.org/10.1080/15614263.2023.2179052>
- Johnsen, B. H. & Eid, J. (2019, red). *Operativ psykologi 2. Anvendte aspekter*. Fagbokforlaget.
- Kobbeltvedt, T., Brun, W. & Laberg, J. C. (2005). Cognitive processes in planning and judgements under sleep deprivation and time pressure. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 98(1), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.05.002>
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.85.2.273>
- Mattingsdal, J., Espevik, R., Johnsen, B. H. & Hystad, S. (2024). Exploring why police and military commanders do what they do: An empirical analysis of decision-making in hybrid warfare. *Armed Forces & Society*, 50(4), 1218–1244. <https://doi.org/10.1177/0095327X231160711>
- Meld. St. 9 (2024–2025). *Styrket totalberedskap – En felles innsats for en sikrere fremtid*. Justis- og beredskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-9-20242025/id3082364/>
- Nordmo, M., Hystad, S. W., Sanden, S. & Johnsen, B. H. (2020). Mental health during naval deployment: The protective role of family support. *Military Medicine*, 185(5–6), e703–e710. <https://doi.org/10.1093/milmed/usz436>
- Nordstrand, A. E., Barger, S. D., Tvedt, M. A., Gjerstad, C. L., Engen, H. G. & Adler, A. B. (2024). A novel intervention for acute stress reaction: Exploring the feasibility of ReSTART among Norwegian soldiers. *European Journal of Psychotraumatology*, 15(1), 2400011. <https://doi.org/10.1080/20008066.2024.2400011>
- Nordstrand, A. E., Engen, H. G. & Adler, A. B. (2026). “Crawl, walk, run”: A graded approach to integrating mental skills for psychological resilience in training for large-scale combat operations. *Military Psychology*, 1–14. <https://doi.org/10.1080/08995605.2026.2612680>
- Olsen, O. K., Pallesen, S. & Eid, J. (2010). The impact of partial sleep deprivation on moral reasoning in military officers. *Sleep*, 33(8), 1086–1090. <https://doi.org/10.1093/sleep/33.8.1086>
- Olsen, O. K., Johnsen, B. H. & Eid, J. (Red.). (2022). *Operativ psykologi 3. Personellomsorg og ivaretagelse*. Fagbokforlaget.
- Sanden, S. (2025). Når krigen kjem til oss. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 62(2), 112–115. www.psykologtidsskriftet.no/artikkel/2025as02ae-Nar-krigen-kjem-til-oss
- Sanden, S., Johnsen, B. H. & Hystad, S. W. (2024). Early intervention and return-to-work procedures for a Navy crew after shipwreck. Using modified prolonged exposure to reestablish operational capacity. *Consulting Psychology Journal*, 76(4), 387–407. <https://doi.org/10.1037/cpb0000260>

- Saus, E. R., Johnsen, B. H., Eid, J., Riisem, P. K., Andersen, R. & Thayer, J. F. (2006). The effect of brief situational awareness training in a police shooting simulator: An experimental study. *Military Psychology*, 18(sup1), S3–S21. https://doi.org/10.1207/s15327876mp1803s_2
- Steinsund, S., Kelman, I., Pescaroli, G. & Eid, J. (2025). Crisis preparedness and systemic risk: The role of municipal leaders in disaster risk governance in Norway. *Scandinavian Journal of Psychology*, 67(1), 115–128. <https://doi.org/10.1111/sjop.70015>
- Sætrevik, B. & Hystad, S. W. (2017). Situation awareness as a determinant for unsafe actions and subjective risk assessment on offshore attendant vessels. *Safety Science*, 93, 214–221. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.12.012>
- van den Oever, F., Fjeld, M., Nordby, K. & Sætrevik, B. (2025). A virtual reality experiment shows that augmented reality can improve collaboration in ship navigation. *Ergonomics*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/00140139.2025.2519874>

