

KomLab debrief

Først ivaretagelse – så læring · Strukturert læringsdebrief etter krevende og uønskede hendelser

Viktig: Dette er en læringsdebrief – ikke psykologisk debrief, behandling, avviksmelding eller gransking. Personlige reaksjoner kan deles frivillig, men skal ikke etterspørres eller dokumenteres her.

Enhet/tjeneste		Dato og tid	
Hendelse / ref.nr.		Fasilitator	
Deltakere (roller)		Varighet	

0 ER VI KLARE? Stans hvis rammen ikke er forsvarlig

- ☐ Akutt fare, skade og nødvendige strakstiltak er håndtert.
 ☐ Deltakerne er i stand til å delta i en rolig samtale.
- ☐ Riktige personer er med – gruppen er ikke større enn nødvendig.
 ☐ Fasilitator har tillit og er ikke låst i en konflikt eller gransking.

1 SKAP EN TRYGG RAMME Fasilitator leser eller tilpasser

Åpning: «Målet er å forstå og lære – ikke å plassere skyld. Vi undersøker hva som var synlig og mulig der og da. Snakk fra eget perspektiv, lytt ferdig og skill mellom det vi vet, tror og må undersøke. Du bestemmer selv om du vil si noe om personlige reaksjoner.»

Er det behov for noen praktiske avklaringer eller tilpasninger før vi starter?

Eksempel: pause, tidsramme, deltakelse, dokumentasjon eller individuell oppfølging. Noter bare avtalene.

2 HVA VAR OPPDRAGET ELLER PLANEN? Avklar hva dere forsøkte å få til i situasjonen.

Hva var målet – og hva var viktig å ivareta eller beskytte?

3 HVA SKJEDDE? Lag et kort, nøytralt hendelsesforløp

Fase	Observerbare hendelser, beslutninger og informasjon
Før	
Under	
Etter	

4 HVA VIRKET? Finn det som beskyttet, dempet eller hjalp

Hva bidro positivt – i handlinger, samarbeid eller system? Hva skal vi gjenta?

KomLab debrief • side 2

Fra forståelse til handling

5 HVA PÅVIRKET SITUASJONEN? Se etter samspill – ikke én enkel årsak

Spør for hvert område: Hva ga handlingsrom? Hva gjorde det vanskelig? Hva var synlig og tilgjengelig der og da?

☐ Mennesker og behov <i>forutsetninger, tilstand, kommunikasjon</i>	☐ Team og samhandling <i>roller, koordinering, støtte, informasjonsflyt</i>
☐ Oppgaver og beslutninger <i>kompleksitet, tidspress, samtidighet, prioritering</i>	☐ Rutiner, verktøy og teknologi <i>tilgjengelighet, brukbarhet, kjennskap</i>
☐ Organisering og ledelse <i>bemannning, kompetanse, ansvar, kultur, styring</i>	☐ Omgivelser og ytre rammer <i>rom, støy, geografi, regler, ressurser</i>

6 HVA HAR VI LÆRT? Gjør innsikten tydelig og fremoverrettet

BEHOLDE Det som fungerte	ENDRE Det som bør gjøres annerledes	UNDERSØKE Det vi ennå ikke vet

7 FRA INNSIKT TIL HANDLING Uten ansvar og oppfølging er det bare en idé

Tiltak / neste steg	Ansvarlig	Frist	Hvordan ser vi effekt?

Tiltaksfilter: Reduserer tiltaket risiko i systemet – eller ber det bare enkeltpersoner om å huske, skjerpe seg eller være mer forsiktige?

8 AVSLUTT OG FØLG OPP Sørg for ivaretagelse, eierskap og lukket læringssløyfe

Behov for støtte eller tilrettelegging nå / videre:	Behov for formell videre gjennomgang eller varslings:
Hvem skal få læringen – og i hvilken form?	Oppfølgingsdato og ansvarlig:

Sluttrunde: «Hva er det viktigste vi tar med oss – og hva trenger du å vite før vi går?»

Slik leder du en trygg og nyttig debrief

Praktisk veiledning for ledere, fagpersoner, instruktører og andre som fasiliterer læring etter hendelser.

Kjernen i modellen: Først skapes tilstrekkelig trygghet og oversikt. Deretter undersøkes hendelsen i kontekst. Til slutt omsettes læringen til få, konkrete tiltak som faktisk følges opp.

1. Hva denne malen er – og ikke er

KomLab debrief er en strukturert læringsdebrief for team og arbeidsmiljøer etter krevende hendelser, uønskede hendelser og nesten-hendelser. Den kan brukes på tvers av skole, helse, NAV, psykisk helse, rus, omsorg, barnevern og andre kommunale tjenester.

Malen kombinerer tre hensyn som ofte blandes sammen: umiddelbar ivaretagelse, felles forståelse og organisatorisk læring. De hører sammen, men har forskjellig formål. Helsedirektoratet anbefaler psykologisk førstehjelp/psykososial støtte og læringsdebrief fremfor psykologisk debrief. [1,2]

Samtaletype	Hovedformål	Kjennetegn	KomLab-skjema?
Avlastningssamtale	Trygghet, oversikt og praktiske behov	Kort tid etter hendelsen; fakta og behov – ikke detaljert emosjonell gjennomgang	Eget skjema som ligger på nettsiden
Læringsdebrief	Forstå, lære og forbedre praksis	Strukturert gruppesamtale med tilbake- og fremoverskuende del	Ja
Formell hendelsesanalyse	Grundig undersøkelse av alvorlig/kompleks hendelse	Flere kilder, intervjuer, systemanalyse og ledelsesforankring	Nei, men tilgjengelig her: Risiko- og hendelsesanalyse – Håndbok for helsetjenesten - Helsedirektoratet

Ikke psykologisk debrief: WHO og NICE fraråder psykologisk fokusert debriefing som metode for å forebygge eller behandle PTSD. Enkeltstående, påtvunget gjenfortelling eller emosjonell ventilerings skal derfor ikke være formålet. [3–5]

2. Når og hvordan brukes malen?

Bruk prinsippet «riktig samtale til riktig tid». En alvorlig hendelse kan kreve flere samtaler – ikke én altomfattende debrief.

Tidspunkt	Behov	Anbefalt form	Typisk varighet
Straks	Sikkerhet og avlastning	Håndter fare/skade, avløs ved behov, gi tydelig informasjon og praktisk støtte	5–15 min
Tidlig, når det er forsvarlig	Oversikt og støtte	Kort avlastningssamtale med direkte involverte; bruk eget skjema på www.komlab.info	10–30 min
Når gruppen er klar	Læring og forbedring	Full læringsdebrief; tidspunkt tilpasses belastning, fakta og videre prosess	20–45 min

Gjennomfør ikke gruppedebrief dersom akutt fare ikke er håndtert, noen er sterkt ute av stand til å delta, gruppen preges av aktiv konflikt, eller formålet egentlig er personaloppfølging, gransking eller bevisinnhenting. Velg da individuell støtte, separat faktainnhenting eller en formell prosess.

3. Forberedelse på fem minutter

1. Avklar formålet. Er behovet støtte, læring, formell undersøkelse – eller en kombinasjon som må deles i flere steg?
2. Velg deltakere. Ta med direkte involverte og bare andre som er nødvendige for forståelse eller oppfølging. Unngå et publikum.
3. Velg fasilitator. Personen må ha tillit, kunne holde systemperspektivet og være fri nok fra saken til å lede uten å forsvare egne valg.
4. Sikre rammen. Rolig sted, skjermet tid, avklaring av taushetsplikt/personvern og informasjon om hva som blir dokumentert.
5. Avklar vei videre. Vit hvem som kan gi lederstøtte, BHT/helsehjelp, HR/HMS-støtte og hvem som eier tiltakene.

Ved hierarki eller lav tillit: Bruk en annen fasilitator, mindre grupper eller individuelle innspill. En felles samtale er ikke automatisk den tryggeste eller beste metoden. [2]

4. Slik fasiliterer du samtalen

Fasilitatorens viktigste oppgave er ikke å få alle spørsmål besvart. Oppgaven er å holde retning, skape nok trygghet til ærlige faglige innspill og sørge for at læring faktisk blir fulgt opp.

Trinn	Gjør	Spør slik
0 Klar?	Kontroller sikkerhet, deltakelse og formål.	«Er det noe som må håndteres før vi kan lære sammen?»
1 Ramme	Les åpningen. Avklar respekt, tur-taking, fakta/tolkning og dokumentasjon.	«Hva trenger vi for å kunne delta godt nå?»
2 Intensjon	Etabler plan, mål eller forventet forløp.	«Hva forsøkte vi å oppnå eller beskytte?»
3 Hendelse	Lag en kort tidslinje. Stopp skyldspråk og etterpåklokskap.	«Hva observerte du – og hvilken informasjon hadde du da?»
4 Det som virket	Finn vellykkede handlinger og barrierer som begrenset skade.	«Hva hjalp, selv om utfallet ikke ble som ønsket?»
5 Påvirkning	Undersøk forhold i systemet og samspillet mellom dem.	«Hva gjorde denne handlingen forståelig i situasjonen?»
6 Læring	Sorter i beholde, endre og undersøke.	«Hva vil vi gjøre likt eller annerledes neste gang?»
7 Handling	Velg få tiltak med ansvar, frist og tegn på effekt.	«Hva reduserer risiko – også på en travel dag?»

Språk som fremmer læring

Bruk heller	Unngå
«Hva var synlig og mulig da?»	«Hvorfor gjorde du ikke bare ...?»
«Hvilke forhold påvirket vurderingen?»	«Hvem gjorde feil?»
«Hva i systemet støttet eller hindret dere?»	«Prosedyren var tydelig – hvorfor ble den ikke fulgt?»
«Hva må vi undersøke før vi konkluderer?»	«Nå vet vi jo at ...»

Når fasilitator skal bremse eller stoppe

- Samtalen går over i personanklager, forsvar eller avhør.
- En deltaker blir tydelig overveldet eller ønsker å trekke seg fra den personlige delen.
- Det kommer frem ny fare, alvorlig svikt eller informasjon som krever umiddelbar varslings.
- Taushetsplikt, personvern eller en pågående politi-/personalsak gjør åpen gruppesamtale uforsvarlig.
- Gruppen konkluderer før vesentlige fakta eller berørte perspektiver er innhentet.

Stoppformulering: «Jeg stopper oss litt. Vi er på vei fra læring til vurdering av person. La oss gå tilbake til hva som påvirket situasjonen, og avklare hva som eventuelt må håndteres i en annen prosess.»

5. Fra gode ideer til varig forbedring

Debriefen er ikke ferdig når samtalen er ferdig. Læring oppstår først når tiltak blir prøvd, vurdert og integrert i praksis. Helsedirektoratet fremhever at systemtiltak vanligvis er sterkere og mer varige enn tiltak som hovedsakelig avhenger av den enkeltes hukommelse eller oppmerksomhet. [2]

Tiltaksfilteret

Sjekk	Kriterium	Spørsmål
☐	Treffer	Tiltaket retter seg mot en faktisk medvirkende betingelse – ikke bare symptomet.
☐	Avlaster	Tiltaket reduserer avhengigheten av at noen alltid husker, skjerper seg eller improviserer.
☐	Eies	En navngitt funksjon/person har akseptert ansvar og realistisk frist.
☐	Kan prøves	Tiltaket kan testes i liten skala før bred innføring.
☐	Kan vurderes	Det finnes et konkret tegn på at risiko eller praksis er forbedret.
☐	Skaper ikke ny risiko	Konsekvenser for brukere, ansatte og andre tjenester er vurdert.

Etter møtet

- Skriv et kort læringsnotat: fakta, ulike perspektiver, læringspunkter, åpne spørsmål og avtalte tiltak. Ikke dokumenter private reaksjoner eller mer personinformasjon enn nødvendig.
- Koble tiltakene til virksomhetens avviks-, HMS-, risiko- og forbedringssystem. Debriefskjemaet erstatter ikke lokale krav til melding eller dokumentasjon.
- Følg opp berørte medarbeidere over tid og gjenta tilbud om støtte. Vurder individuell tilrettelegging og relevant faglig eller helsemessig bistand ved behov. [1,6]
- Lukk læringsløyfen: gi deltakerne beskjed om hva som er besluttet, prøvd og endret – også når et forslag ikke blir gjennomført.
- Del anonymisert læring med andre relevante enheter når det kan forebygge nye hendelser, og avklar dette med berørte før publisering eller bred deling.

Arbeidsgiveransvar ved vold og trusler: Forskrift om utførelse av arbeid § 3A-6 krever nødvendig oppfølging av arbeidstakere som er utsatt for vold eller trusler, både fysisk og psykisk. Debrief kan inngå i oppfølgingen, men er aldri hele oppfølgingen alene. [11]

6. Tilpasning til ulike hendelser og tjenester

Situasjon	Tilpasning
Aggresjon, vold eller trusler	Prioriter sikkerhet, skadeoppfølging, varsling og ivaretagelse. Beskriv observerbar atferd og kontekst – ikke reduser forklaringen til egenskaper ved bruker/elev/pasient.
Flere tjenester eller enheter	Avklar én prosesseier. Innhent perspektiver på overganger, ansvar og informasjonsflyt; unngå at hver enhet bare analyserer sin del.
Lav psykologisk trygghet	Bruk ekstern/annen fasilitator, individuelle innspill eller separate møter før felles læring. Dokumenter uenighet uten å presse frem enighet.
Alvorlig skade, dødsfall eller mulig regelbrudd	Bruk erfaren fasilitator og avklar forholdet til varsling, politi, tilsyn, HR og formell hendelsesanalyse før gruppesamtalen.

Pasienter, brukere, elever og pårørende kan ha avgjørende perspektiver, men bør vanligvis involveres gjennom en egen, tilpasset og trygg prosess – ikke ved å settes inn i en intern personaldebrief. Perspektivene deres skal deretter inn i den samlede læringen. [2]

7. Lokal implementering

En god mal endrer ikke praksis alene. Før innføring bør virksomheten ta fem konkrete beslutninger og øve på bruken i en ufarlig hendelse eller simulering.

Lokal beslutning	Avklaring	Vår løsning
Når utløses debrief?	Hendelsestyper, alvorlighet og hvem som kan initiere	
Hvem fasiliterer?	Navngitte roller, reserve og når ekstern fasilitator brukes	
Hvordan dokumenterer vi?	Lagringssted, tilgang, personvern og kobling til avvik/HMS	
Hvem eier tiltak?	Beslutningsmyndighet, frister og eskalering mellom nivåer	
Hvordan følger vi opp mennesker?	Leder, kollegastøtte, BHT/helsehjelp og avventende oppfølging	

En enkel kvalitetsmåling

Etter de første 5–10 debriefene kan virksomheten følge fire mål. Unngå å gjøre evalueringen til en ny belastning eller samle kliniske symptomdata uten tydelig formål og kompetanse.

Mål	Spørsmål	Forslag til indikator
Trygghet	Kunne deltakerne si fra og bli hørt?	1–5 + kort kommentar
Nytte	Ga samtalen tydeligere forståelse og retning?	1–5
Gjennomføring	Ble tiltak utført innen frist?	Andel lukket / totalt
Effekt	Ble praksis eller risiko faktisk forbedret?	Avtalt tegn på effekt per tiltak

Praktisk start: Velg to fasilitatorer, øv med en mindre krevende hendelse, innhent tilbakemelding og juster lokal ruting før full utrulling.

8. Faglig grunnlag og kilder

Malen er utviklet med utgangspunkt i norske anbefalinger om ivaretagelse, systemperspektiv og læring, samt forskning på læringsdebrief, post-hendelsesstøtte og psykologisk debrief. Strukturert læringsdebrief kan forbedre team- og individprestasjon, særlig når formål, deltakere, spørsmål og oppfølging henger sammen. [7–10] Evidensen for psykososiale tiltak etter traumatiske arbeidshendelser er mer usikker; fleksibilitet, frivillighet i personlig deling, tillit, lederforankring og oppfølging fremstår som sentrale hensyn. [6]

[1] Helsedirektoratet (2024). Guide for ivaretagelse av pasienter, brukere, pårørende og medarbeidere ved uønskede hendelser. [Lenke](#)

[2] Helsedirektoratet (2026). Guide for læring og forbedring etter alvorlige hendelser og veiledning for arbeid med forbedringsrapport. [Lenke](#)

- [3] World Health Organization (2012). Psychological debriefing in people exposed to a recent traumatic event. Strong recommendation against use for prevention of post-traumatic stress, anxiety or depression. [Lenke](#)
- [4] NICE (2018). Post-traumatic stress disorder, NG116. Recommendation 1.6.5: Do not offer psychologically-focused debriefing. [Lenke](#)
- [5] Rose, S. C., Bisson, J., Churchill, R., & Wessely, S. (2002). Psychological debriefing for preventing post traumatic stress disorder (PTSD). Cochrane Database of Systematic Reviews, 2, CD000560. [Lenke](#)
- [6] Billings, J. et al. (2023). Post-incident psychosocial interventions after a traumatic incident in the workplace: a systematic review of current research evidence and clinical guidance. European Journal of Psychotraumatology, 14(2), 2281751. [Lenke](#)
- [7] Tannenbaum, S. I., & Cerasoli, C. P. (2013). Do team and individual debriefs enhance performance? A meta-analysis. Human Factors, 55(1), 231–245. [Lenke](#)
- [8] Allen, J. A., Reiter-Palmon, R., Crowe, J., & Scott, C. (2018). Debriefs: Teams learning from doing in context. American Psychologist, 73(4), 504–516. [Lenke](#)
- [9] Kolbe, M. et al. (2021). Team debriefings in healthcare: aligning intention and impact. BMJ, 374, n2042. [Lenke](#)
- [10] Phillips, E. C., Smith, S. E., Tallentire, V., & Blair, S. (2024). Systematic review of clinical debriefing tools: attributes and evidence for use. BMJ Quality & Safety, 33(3), 187–198. [Lenke](#)
- [11] Forskrift om utførelse av arbeid, kapittel 3A, særlig § 3A-6 om oppfølging etter vold eller trusler (gjeldende fra 1. januar 2026). [Lenke](#)

Avgrensning: Veilederen er et praktisk støtteverktøy og erstatter ikke virksomhetens plikter, faglige vurderinger, lokale prosedyrer, behandling eller formell hendelsesanalyse. Ved alvorlige eller uklare forhold må relevant leder- og fagkompetanse kobles inn.