



**Navn:** Brita Bjørkelo, Eirik Rosø og Ketil Jonassen, Etter- og videreutdanningsavdelingen, Politi­høgskolen

» **DET ER VIKTIG Å OPERASJONALISERE MÅLENE SLIK AT DE KAN EVALUERES I ETTERKANT.**

#### Referanser:

- Finstad, L. (2009). Et ansvarlig politi: Åpenhet, kontroll og læring: Evalueringssrapport fra utvalget oppnevnt av Justis- og politidepartementet 5. mars 2008. Oslo: Departementenes service-senter, Informasjonsforvaltning.
- Jonassen, K. (2009). Evaluering: Øvelse Tyr 2009. Oslo: Politi­høgskolen. Hentet 1. mars 2013 fra: [http://brage.bibsys.no/politihh/bitstream/URN:NBN:no-bibsys\\_brag\\_16416/1/evaluering%20tyr2009.pdf](http://brage.bibsys.no/politihh/bitstream/URN:NBN:no-bibsys_brag_16416/1/evaluering%20tyr2009.pdf).
- Rossi, P. H., & Freeman, H. E. (1985). Evaluation: A systematic approach (3. utg.). Beverly Hills: Sage.
- Rosø, E. (2013). Evalueringssrapport: Øvelse Tyr 2012. Oslo: Politi­høgskolen. Hentet 7. februar 2013 fra: [http://brage.bibsys.no/politihh/handle/URN:NBN:no-bibsys\\_brag\\_36966](http://brage.bibsys.no/politihh/handle/URN:NBN:no-bibsys_brag_36966).
- Rosø, E., & Jonassen, K. (2011). Evalueringssrapport: Øvelse Tyr 2010. Oslo: Politi­høgskolen. Hentet 1. mars 2013 fra: [http://brage.bibsys.no/politihh/handle/URN:NBN:no-bibsys\\_brag\\_16708](http://brage.bibsys.no/politihh/handle/URN:NBN:no-bibsys_brag_16708).
- Sverdrup, S. (2002). Evaluering: Faser, design og gjennomføring. Bergen: Fagbokforl.

# Øvelse gjør mester

**Noen forslag til hvordan vi kan sikre systematisk og varig læring etter øvelser i etaten.**

Øvelse Tyr er politiets årlige nasjonale øvelse. Til tross for omfattende rammer, for-, underveis- og etterarbeid, tyder den siste evalueringen på at det fortsatt er et stykke vei å gå før vi har omsatt tidligere erfaringer til læring (Rosø, 2013).

Dette underbygges også av tidligere evalueringer. Denne artikkelen vil se på noen forslag til veier å gå for å oppnå nettopp dette.

#### ANSVAR HOS POD

Øvelse Tyr er politiets årlige nasjonale øvelse med Politidirektoratet (POD) som eier og ansvarlig myndighet. Det overordnede ansvaret for ledelse av planleggingsprosessen ligger hos POD i samarbeid med det politidistrikt (PD) hvor øvelsen skal foregå.

Politi­høgskolen (PHS) har ansvaret for evalueringen i samarbeid med deltagerne i øvelsen. Øvelsen består av en planleggingsfase, selve gjennomføringsfasen og en evalueringssfase. PHS har ansvaret for å evaluere øvelsen, i samarbeid med de deltakende aktørene. Ett ledd av evalueringssfasen er en evalueringssrapport som kommer med konkrete funn og anbefalinger (se eksempelvis Jonassen, 2009; Rosø, 2013; Rosø & Jonassen, 2011), samt en evalueringsskonferanse. Den sistnevnte har som konkret mål å bidra til erfaringslæring.

Selv om den siste evalueringssrapporten dokumenterer forbedringer, for eksempel deltagelse og samarbeid i planleggingsfa-



**PÅ Plass:** Øvelse Tyr er politiets årlige nasjonale øvelse med Politidirektoratet (POD) som eier

sen, er det fortsatt et stykke vei å gå. Vi står ovenfor konkrete forbedringspunkter knyttet til planleggingsfasen (organiseringen av arbeidet, målsettinger og øvingsmål, omfang av scenario og bruk av mentor), gjennomføringsfasen (mange ulike forhold) og evalueringssfasen, blant annet knyttet til rolleutøvelse, øvingsmål og evalueringssrapporter.

Det benyttes altså en rekke rammebetingelser for å forankre, lede og lære av erfaringene fra øvelsen. Hvordan kan vi jobbe videre for å oppnå systematisk og varig læring etter øvelser i etaten?

#### EVALUERING OG LÆRING

Ifølge Rossi og Freeman vil målet ved alle evalueringer være å «fremskaffe de mest gyldige og pålitelige funn mulige innen de politiske og etiske restriksjoner som finnes og innen de rådende begrensninger som finnes i forhold til tidsmessige, økonomiske og menneskelige ressurser» (1985, s. 13, oversatt av forfatterne). Sverdrup (2002) deler videre typer evalueringer inn i den beslutningsorienterte,

den brukerorienterte, den prosessorienterte og den mål frie, selv om det i praksis kan være vanskelig å trekke «skarpe skillelinjer» mellom disse (s. 28).

Ifølge Lindøe (2003, referert i Finstad, 2009) har løsningen når fatale ting skjer, ofte vært å introdusere nye rutiner i form av eksempelvis rundskriv og instruksjoner. Over tid kan dette føre til at man begynner å «kutte hjørner» og bryte noen av påbudene» for å få jobben gjort (Finstad, 2009, s. 191). Dette har vi mange eksempler på i norsk politi (eksempelvis brukt av halsgrep).

Vi tror heller ikke at løsningen for å oppnå systematisk og varig læring etter øvelser i etaten nødvendigvis er å lage nye rutiner, men heller å bli bedre på å benytte de rutiner som allerede eksisterer. Og hvordan gjør vi det?

#### EVALUERING BØR SAMKJØRES

Evaluering i seg selv omfatter som sagt planleggingsfasen. Derfor bør evalueringssarbeidet samkjøres med det øvrige planleggingsarbeidet. Grunnen til at evalueringssarbeidet med fordel

er



FOTO: TORGER HAUGAARD/FORSVARETS MEDIESENTER

tuelle nøkkelpersoner i sentrale posisjoner, eksempelvis avtroppende og påtroppende hovedplanleggere.

Et slikt møtepunkt kan til og med inkludere alle politidistrikt, da læringspunktene fra øvelsene er generelle og således allmenngjeldende. Målet er at læringen skjer i etaten som helhet og ikke kun innad i de politidistriktene som deltar i øvelsen.

#### KLARE UTFORMINGSKRAV

I tillegg til at POD og det til enhver tid aktuelle PD hvor øvelsen skal foregå, har det overordnede ansvaret for ledelse av planleggingsprosessen, har PHS delansvar for en rekke av aktivitetene som berøres i løpet av øvelsen. Her kan PHS sitt bidrag med tanke på å systematisere læringen være å integrere evalueringskonferansen inn i selve øvelsen på lik linje med øvingsmål og evalueringsrapporter.

Ved å knytte funnene som presenteres på evalueringskonferansen til det skisserte møtepunktet ett halvt år etter forrige øvelse/halvt år før neste øvelse, kan dette være til hjelp for å kunne jobbe kontinuerlig med de identifiserte forbedringspunktene over tid. Dette kan øke kompetansen til aktuelle nøkkelpersoner i sentrale posisjoner.

Til slutt har etaten og andre deltagere et klart delansvar. Det til enhver tid ansvarlige PD bør derfor eksempelvis ha klare krav til utforming til øvingsmål, gjennomføringsdirektiv og dreiebok. Det er viktig å operasjonalisere målene slik at de kan evalueres i etterkant.

Det finnes et ordtak som sier at: «A chain is only as strong as its weakest link». Vi mener at det er av stor betydning at alle ledd i etaten følger opp funnene fra de årlige evalueringene. PHS vil gjerne bidra til å sørge for at vår del av lenken er så sterk som mulig. Vårt felles mål er å sikre systematisk og varig læring etter øvelser i etaten. ■

kan starte samtidig med planleggingsfasen er ikke ressursøkonomi, men for å legge til rette for å kunne hente ut gevinstene fra øvelsen.

Hensikt og målsettinger må avstemmes med fokus for evalueringen. Ett tiltak som allerede er iverksatt, er at PHS egen forskningsavdeling i fremtiden vil involveres i fremtidige evalueringer av øvelser i etaten (Rosø, 2013). Videre er Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) invitert til å se på mulige forskningsprosjekter knyttet opp mot de nasjonale øvelsene. Disse tiltakene kan øke nivået på både selve designet på øvelsen og gjennomføringen av evalueringen. For å oppnå full effekt av dette bør dette skje i nært samarbeid med de øverste ansvarlige i POD.

Ett mulig design er at de eksisterende fasene (til planlegging, gjennomføring og evaluering) ses som et kontinuerlig arbeid og utvides med et møte ett halvt år etter forrige øvelse/halvt år før neste øvelse. Dette kan gjøre det enklere å jobbe systematisk med forbedringspunkter over tid og øke kompetansen til ak-

## PELICASE™ - UKNUSELIGE, VANNTETTE UTSTYRSKASSER

- Overlegen utstyrsbeskyttelse!
- Vanntette, uknuselige, støtdempende
- Standard eller spesialtilpasset innredning
- Ingen bulker/sprekker ved tøff transportbehandling
- Kan låses/sikres
- Over 90 modeller!
- Unik kuldebestandighet
- Livstidsgaranti!
- Godkjennelser:  
MIL-STD 4150-J,  
STANAG 4280, IP67 & IATA



Se komplett utvalg på [daconshop.no](http://daconshop.no)  
Rask levering, full service og forhandlernett i Norge.



Dacon AS - Tlf: 21 06 35 01 - Faks: 67 53 30 29  
[peli@dacon.no](mailto:peli@dacon.no) - [www.dacon.no](http://www.dacon.no)