



POLITI HØGSKOLEN



**EVALUERING AV
EKSTRAORDINÆRE
HENDELSER I POLITIET, SOM
GRUNNLAG FOR UTVIKLING
AV NY KUNNSKAP**

Ketil Jonassen

FORORD

Det kan være vanskelig å systematisere erfaringer fra ekstraordinære hendelser. Det kan også stilles spørsmål om hvor flinke politiet er til å evaluere ekstraordinære hendelser. Systematisk evaluering av ekstraordinære hendelser og en metodisk utnyttelse av erfaringene vil kunne gi en reell nytteverdi over tid.

Denne oppgaven handler om evaluering av ekstraordinære hendelser i politiet. En systematisk evaluering og formidling av kunnskapen vil være et viktig grep for å få et kunnskapsstyrt politi.

Jeg vil takke kollegaer i Politi-Norge som har tatt seg bryet og svart på spørreundersøkelsen. De har utenom spørreundersøkelsen også stilt opp og forklart og utdypet med åpenhet og interesse. Jeg vil også takke kollegaer ved Politihøgskolen som har vært diskusjonspartnere og inspiratorer underveis. Jeg vil rette en ekstra takk til Terje Aaserud, Anne Øverbye, Gunnar Thomassen og Kjersti Eckblad.

Til slutt har jeg et håp og ønske om at denne oppgaven kan være et lite bidrag til utviklingen av et kunnskapsstyrt politi.

Oslo, oktober, 2010

Ketil Jonassen

SAMMENDRAG

Bakgrunn for valg av problemstilling er først og fremst interessen for og utviklingen av det politioperative faget. Det oppleves og høres stadig om ekstraordinære hendelser som blir gjennomført og løst på en god måte. Men hvem er det som oppsummerer og sier at dette var godt politiarbeid? Hvem er det som sørger for at det som læres, lever videre – ikke bare i støvete mapper, men hos den enkelte tjenestemann og i politietaten for øvrig?

Det som synes å skje, er at en hendelse blir evaluert av rettssystemet og målt opp mot lover, paragrafer, instruksjer og rundskriv. Selv om det i rettssystemet avsies en ”positiv dom”, er det ikke dermed sagt at noe ikke kunne vært gjort annerledes. En evaluering av hendelsen vil være nyttig i slike tilfeller.

Problemstillingen ble som følger:

I hvilken grad og hvordan gjennomføres evaluering etter ekstraordinære hendelser i politiet?

Ekstraordinære hendelser er hendelser som er så omfattende og alvorlige at politiet må organisere, lede og benytte sine ressurser på en annen måte enn gjennom den ordinære linjeledelsen for å kunne håndtere oppgaven. Evaluering er i denne sammenheng et viktig hjelpemiddel for å få kunnskap om effektivitet, måloppnåelse og resultater.

Interessen for problemstillingen er forankret i egne erfaringer som polititjenestemann. Aktuelle rapporter, stortingsmeldinger og publikasjoner fra Politidirektoratet har styrket interessen og aktualiteten. Relevant evaluerings- og læringsteori har gjort det mulig å belyse og drøfte problemstillingen. I tillegg har det blitt gjennomført intervjuer med sentrale personer som fra sitt ståsted har svart på viktige spørsmål. Sentralt i oppgaven er materialet som ble samlet inn gjennom et spørreskjema til alle lederne i de lokale utrykningsenhetene (UEH) i politiet.

De viktigste funnene i undersøkelsen er:

- Ekstraordinære hendelser blir sjelden evaluert
 - Mangel på en felles forståelse for hva evaluering etter ekstraordinære hendelser i politiet innebærer
 - Tilfeldig hvem som leder evalueringen (har ansvar), og hvem som er til stede

- Liten grad av systematikk i evalueringen
- Det gjennomføres oftere taktisk debrief og gjennomganger enn evalueringer
- Lite skriftlig formidling av erfaringer /Begrenset spredning av kunnskapen

Svarene i undersøkelsen tyder på at mange politidistrikter har det formelle på plass først og fremst i form av instruksjer. Når spørsmålene blir mer konkrete i forhold til hva som faktisk skjer av evaluering etter ekstraordinære hendelser, er svarene mer uklare og ikke minst forskjellige. Hvordan evalueringen gjennomføres og av hvem, og på hvilken måte resultatene formidles og brukes, virker tilfeldig og lite systematisert. På den annen side synes hendelsene i noen grad å bli gjennomgått på treninger og utdanninger. Til tross for liten grad av systematikk i gjennomgangene er inntrykket fra datamaterialet og personlig erfaring at uformelle gjennomganger er med på å spre erfaringene, om enn noe tilfeldig. Inntrykket er videre at det er ildsjeler som tar tak i hendelsene og eventuelt iverksetter en evaluering eller en gjennomgang.

Konklusjonen er likevel at det i liten grad gjennomføres evaluering etter ekstraordinære hendelser i politiet. Samtidig oppfattes evaluering etter ekstraordinære hendelser som viktig og nødvendig for utvikling og læring i politiet. Politietaten har derfor et stykke igjen før den når sine mål om at evaluering skal bidra til å få kunnskap om effektivitet, måloppnåelse og resultater (PBS 1:110).

Som konkrete resultater av undersøkelsen, vurderingene, refleksjonene og analysene har det utkrystallisert seg tre konkrete anbefalinger:

- Kapittel 12 i politiets håndbok i krisehåndtering (PBS 1), ”Evaluering av operasjoner” revideres.
- Utarbeide en standard for gjennomføring av evaluering av ekstraordinære hendelser, som er felles for alle politidistrikter. Den bør beskrive prosessen og ansvars- og oppgavefordeling.
- Politidirektoratet i samarbeid med Politihøgskolen bør være det organ som har hovedansvaret for kvalitetssikring av evalueringer og evalueringsresultatene, og som videre har ansvaret for å implementere den nye kunnskapen.

INNHOOLD

FORORD.....	1
SAMMENDRAG.....	2
INNHOOLD.....	4
1 Innledning.....	6
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	7
1.2 Oppsummering.....	13
2 TEORI OG TIDLIGERE FORSKNING.....	14
2.1 Evaluering.....	14
2.1.1 Evaluering av politiarbeid.....	15
2.1.2 Retninger i evalueringen.....	17
2.1.3 Faser i evalueringen.....	21
2.1.4 Hensikten med evalueringen.....	21
2.1.5 Evalueringskriterier.....	26
2.1.6 Evalueringsdesign.....	28
2.1.7 Brukerfokus.....	29
2.1.8 Formidling.....	30
2.1.9 Sammenheng mellom fasene.....	32
2.2 Ekstern/intern evaluator.....	33
2.3 Oppsummering.....	37
3 METODE OG DATAINNSAMLING.....	38
3.1 Begrunnelse for valg av metode.....	38
3.2 Datainnsamling.....	40
3.3 Metoderefleksjon og -kritikk.....	44
3.4 Oppsummering.....	47
4 PRESENTASJON AV DATA.....	48
4.1 Olasaken.....	48
4.2 Nokasranet.....	50
4.3 Obiorasaken.....	52
4.4 Oppsummering av de tre evalueringene.....	54
4.5 Statens havarikommisjon for transport (SHT).....	54
4.6 Spesialenheten for politisaker.....	56
4.7 Svar fra spørreskjemaet.....	56
4.7.1 Hvorfor gjennomføres evaluering?.....	57
4.7.2 Hva evalueres?.....	60
4.7.3 Hvem leder og hvem deltar i evalueringen?.....	62
4.7.4 Hvordan gjennomføres evalueringen?.....	63
4.7.5 Resultater/konsekvenser av evalueringen.....	64
4.8 Oppsummering.....	70
5 ANALYSE OG DRØFTING AV DATA.....	71
5.1 Hva er hensikten med evalueringen?.....	71
5.2 Evalueringskriterier.....	75
5.3 Evalueringsdesign.....	76
5.4 Brukerfokus.....	78
5.5 Formidling.....	79
5.6 Evaluator.....	86
5.7 Statens havarikommisjon for transport (SHT) – Spesialenheten for politisaker.....	88
5.8 Oppsummering.....	91
6 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON.....	92

6.1 Svar på problemstillingen.....	93
7 DISKUSJON AV RAPPORTEN / VEIEN VIDERE	95
7.1 Felles forståelse for evaluering etter ekstraordinære hendelser	95
7.2 Retningslinjer for når, hvordan og av hvem evaluering etter ekstraordinære hendelser skal gjennomføres	97
7.3 Systematikk og struktur, bare et gode?	99
7.4 Formidling av resultater	100
7.5 Mulige utfordringer	102
8 AVSLUTNING	104
9 LITTERATURLISTE	106
9 VEDLEGG	111
9.1 Forespørsel om intervju.....	111
9.2 Intervjuguide	112
9.3 Spørreundersøkelsen	114
9.4 Oppfølgingsspørsmål	117
9.5 Tabeller.....	118

Figurer

- 1.1 Bevæpningsordrer (POD 2010)
- 1.2 Avfyrte skudd og trusler med tjenestevåpen (POD 2010)
- 2.1 Læringssirkel (Lindøe 2003)
- 2.2 Kolb (1986) Moxnes (1981) erfaringslæringssirkel
- 2.3 Enkeltkretslæring/dobbeltkretslæring (Argyris 1990)
- 2.4 Sammenheng mellom de ulike fasene i evalueringen (Gloppestad 2006)
- 2.5 Fordeler og utfordringer i forhold til ekstern og intern evaluator (Kylene 1992)

1 Innledning

Politiet i en middels stor by fikk natt til søndag for noen år siden melding om skyting i sentrum. Da dette skjedde, var jeg på jobb som ung aspirant. Det viste seg at en ung beruset mann hadde gjort innbrudd i en sportsforretning. Han hadde tatt en hagle og ammunisjon og begynt å skyte ut i gaten. Der var det mange festglade mennesker på vei hjem etter en kveld på byen. Det ble raskt sendt flere patruljer til stedet utstyrt med verneutstyr, gass, tohånds skytevåpen kaliber 5,56 (SLK) og revolver. Stedet ble isolert og vedkommende anropt uten at noe skjedde. Det ble også skutt inn gass, uten noe form for reaksjon. Situasjonen var kritisk da det var mange berusete personer i sentrum. Disse var det vanskelig å holde på avstand. Samtidig ble det avfyrt flere skudd fra gjerningsmannen ut i gaten. Til slutt ble gjerningsmannen skutt av en polititjenestemann med politiets tohånds skytevåpen. Gjerningsmannen ble truffet i benet og kjørt til sykehus, hvor det ble konstatert at han ikke var alvorlig skadet. Ved at ingen andre enn gjerningsmannen ble skadet, kan en si at hendelsen ble løst på en god måte.

Som ung aspirant huskes hendelsen som dramatisk og til tider kaotisk. Tjenestemennene som var involvert i hendelsen, var glade for at det hadde gått så bra. Tjenestemannen som hadde skutt, fikk mye ros for måten han hadde løst oppdraget på. Det ble den gang ikke mer snakk om hendelsen. De fleste slo seg nok til ro med at det hadde gått ”bra”.

Denne historien er sikkert ikke enestående. Den kan være typisk i den forstand at den eksemplifiserer det som ofte skjedde: Når en hendelse gikk bra, var alle fornøyd. Ingen stilte spørsmål ved for eksempel hvorfor det gikk bra eller hva som faktisk skjedde underveis.

Det som faktisk skjedde i akkurat denne historien, viser hvor viktig det kan være å stille spørsmål ved også tilsynelatende vellykkede løsninger: Flere år senere kommenterte tjenestemannen som skjøt, at han siktet på overkroppen til gjerningsmannen. Han ble veldig overrasket da han skjønnte at han hadde truffet gjerningsmannen i benet. Der og da, og i ettertid, var han selvfølgelig veldig glad for at det gikk som det gikk.

Historien innleder oppgaven fordi den belyser betydningen av å evaluere og lære av praksis.

Mye har forandret seg siden den gang, spesielt i de siste 10 årene. Politiet har blant annet fått personlig verneutstyr og våpen som er tilpasset den enkelte. Da denne hendelsen skjedde, hadde tjenestemennene ikke personlig verneutstyr, og våpnene ble hentet ut fra depot i tilfeldig rekkefølge.

Politiyrket er fortsatt et yrke med mange hendelser og aktiviteter som gjennomføres med en viss grad av risiko for at noe kan gå galt. I noen tilfeller kan konsekvensene av ikke å gjøre de rette tingene gi katastrofale følger. Erfaringene vi gjør oss, er så viktige at de bør tas vare på. Spørsmålet er hvordan det best kan gjøres i praksis.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Bakgrunn for valget av problemstilling er først og fremst interessen for og utviklingen av det politioperative faget. Målsettingen med oppgaven er å bidra til å sette fokus på evaluering av ekstraordinære hendelser i politiet. Nærmere bestemt vil det si å undersøke i hvilken grad og hvordan evaluering av ekstraordinære hendelser i politiet gjennomføres.

Ekstraordinære hendelser er spesielle hendelser som *Politiets beredskapssystem del 1, Håndbok i krisehåndtering* utgitt i 2007 (PBS 1) definerer som:

En inntruffet eller mulig hendelse som er så omfattende eller alvorlig at politiet må organisere, lede og benytte sine ressurser på en annen måte enn gjennom den ordinære linjeledelsen for å kunne håndtere oppgaven. Det er politimesteren som avgjør om en hendelse er å anse som ekstraordinær (PBS 1:159).

Ekstraordinære hendelser kan derfor være mye. Politidirektoratet (POD) poengterer at det er politimesteren som avgjør om en hendelse er å anse som ekstraordinær. PBS 1 gir konkrete eksempler på ekstraordinære hendelser:

- Alvorlig forstyrrelse av den alminnelige ro og orden
- Bombetrussel
- Terroranslag
- Gisselsituasjoner
- Grove voldsforbrytelser
- Rømte forbrytere som setter andre menneskers eller rikets sikkerhet i fare
- Store ulykker og naturkatastrofer eller farer for slike
- Eppersøkning etter forsvunne personer
- Større arrangementer

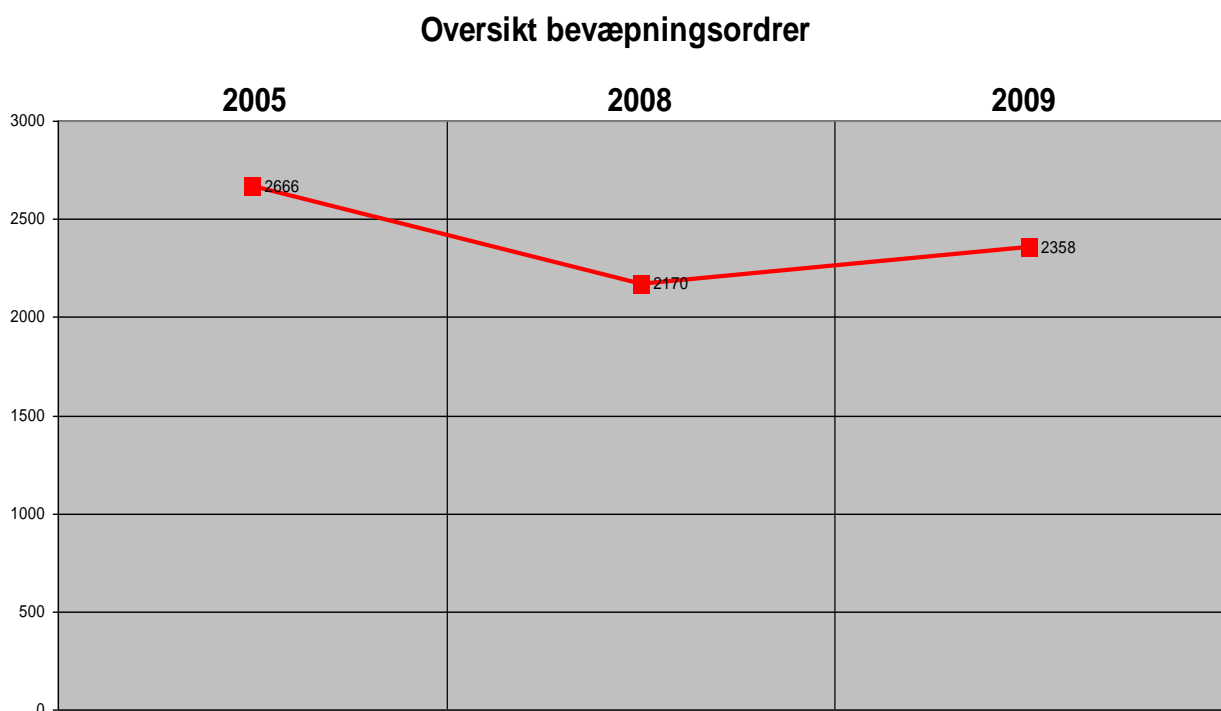
(PBS 1:23)

Eksemplene indikerer at det er spesielle tilfeller. Samtidig har utviklingen vært slik at det spesielle ikke lenger nødvendigvis er sjeldent. NOU (2009:12) peker på at også mindre hendelser kan være spesielle. De ekstraordinære hendelsene er relativt mange, men likevel ikke representative for den rutinemessige virksomheten til politiet.

For ytterligere å avgrense denne typen hendelser gir POD (PBS 1:23) noen beskrivende føringer. Det sies at ekstraordinære hendelser kan være hendelser som:

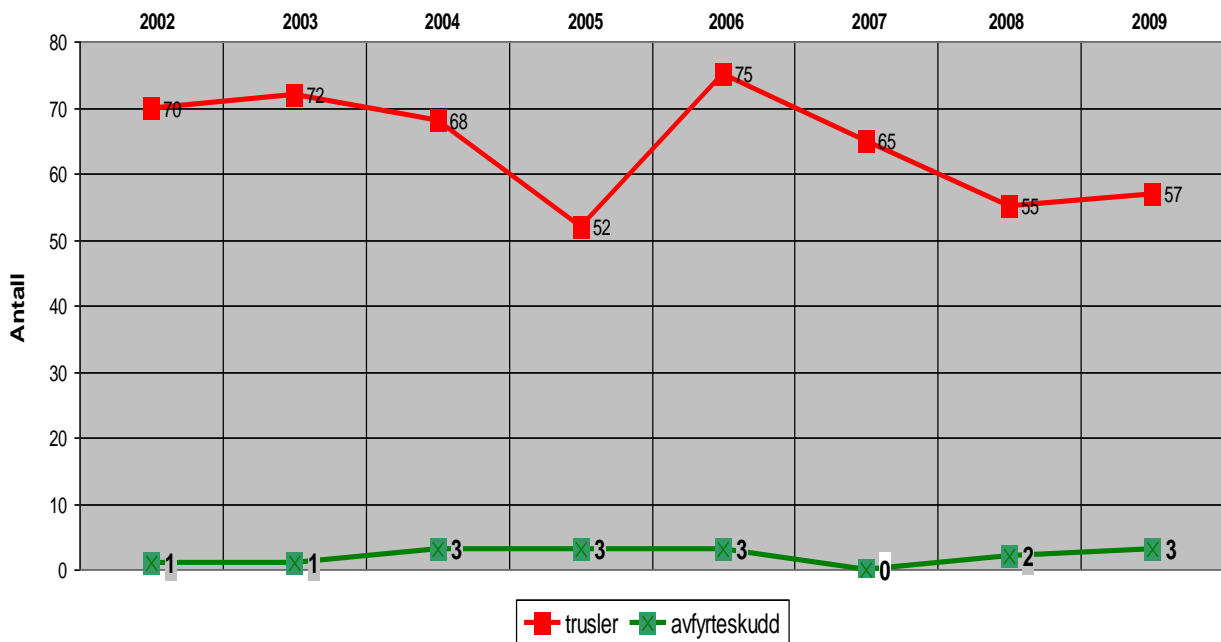
- Vil kunne kreve en prinsipiell beslutning (bevæpningsordre).
- Kan være vanskelige eller kompliserte (stor fare for publikum eller egne mannskaper).
- Kan være ressurskrevende (ledelse gjennom stab).

Dette er overordnede og vide begrensninger, som redaktøren av PBS 1 (politioverbetjent Jan W. Klüver) opplyser (i telefonsamtale) ikke er presise nok. Tall fra POD (se figurene under) viser antall bevæpningsordrer i 2005, 2008 og 2009 (figur 1.1), og avfyrte skudd og trusler med våpen i periode 2002–2009 (figur 1.2). Dette er eksempler på hendelser som har potensial til å være ekstraordinære i henhold til beskrivelsen fra POD.



Figur 1.1: Bevæpningsordrer (POD 2010)

Oversikt avfyrte skudd(situasjoner) og trusler med tjenestevåpen



Figur 1.2: Avfyrte skudd og trusler med tjenestevåpen (POD 2010)

Som tabellene over viser, er antall bevæpningsorder, trusler med tjenestevåpen og avfyrte skudd noenlunde stabilt. Når det gjelder ”andre ekstraordinære hendelser”, finnes det ikke noen statistikk på dette i POD eller i politidistriktene. På forespørsel via e-post til fire politidistrikter om hvor mange ekstraordinære hendelser og hvor mange ganger det var satt stab i 2008 og 2009, svarte ett politidistrikt at de uoffisielt hadde hatt tre ekstraordinære hendelser i 2008 og fire i 2009 hvor politimesteren besluttet at det skulle settes stab. Fra de tre andre politidistriktene ble det gitt tilbakemelding om at de ikke hadde hatt hendelser hvor det var satt stab. De hadde heller ikke tall på hvor mange ekstraordinære hendelser det hadde vært i distriktet. Som ett politidistrikt svarte:

Det er vanskelig å definere hva som er en ekstraordinær hendelse. Selv om PBS 1 beskriver dette, så vil det uansett bli en vurdering ut fra den enkeltes kompetanse, erfaring og trygghet. Den enkelte vil her ofte være operasjonsleder som er den som leder et oppdrag og eventuelt informerer politimester, stabssjef, og er den som eventuelt initierer innkalling av stab.

Politiinspektør Martin Strand i POD sier i denne sammenheng at det kan være forskjell på hva som defineres som ekstraordinær hendelse i for eksempel Finnmark og i Oslo. Et eksempel kan være pågripelse av person med kniv i henholdsvis Kirkenes og Oslo. I Oslo, hvor ressurstilgangen er stor, vil politiet kunne bruke en taktikk uten bruk av skytevåpen. Hendelsen vil da heller ikke være en ekstraordinær hendelse så fremt ikke noe uforutsett skjer. I Finnmark, hvor det er langt til neste patrulje, vil det kanskje være riktigere å benytte en taktikk med skytevåpen. Strand opplyser videre at Oslo stort sett setter stab ved forhåndsplanlagte hendelser som planlagte demonstrasjoner og store statsbesøk.

I tråd med endringer i samfunnet endrer også politiet og politiarbeid seg. Politiet er i dag opptatt av å arbeide mer kunnskapsstyrt. Dette innebærer blant annet å benytte kunnskap fra ulike fagområder som grunnlag for å utarbeide taktikker, strategier og arbeidsmetoder i praksis. Stortingsmelding nr. 42 (2004–2005:7) påpeker blant annet at et kunnskapsstyrt politi er viktig for at etaten skal kunne ivareta sine oppgaver på en tillitvekkende måte. Det vil si at den enkelte polititjenestemann går ”vitenskapelig til verks ved å systematisere sine egne erfaringer, og ved å forholde seg til, og anvende, andre typer kunnskap enn sin egen” (Finstad 2000:22).

Evaluering av ekstraordinære hendelser kan bidra til mer kunnskapsbasert praksis. Retningslinjer for evaluering av ekstraordinære hendelser er gitt i politiets beredskapssystem del 1 (PBS 1). Denne gir føringer for når og hvordan en evaluering bør gjennomføres. Intensjonen med håndboka har, ifølge Politidirektøren, vært å lage et dokument som er både en veileder, en normgiver, et oppslagsverk og en lærebok for politiet innenfor fagområdet beredskap, redningstjeneste og krisehåndtering. Håndboken er ment å være et bidrag til å høyne politiets kompetanse og løse de utfordringer som vi står overfor i dagens samfunn og med dagens trusselbilde (PBS 1:5).

Kapittel 12 i PBS 1 omhandler evaluering av ekstraordinære hendelser. Her presenteres to hovedformer for evaluering (PBS 1:111):

1. **Taktisk debrief** beskrives som en oppsummering av operasjonen umiddelbart etter at den er avsluttet, og som en faglig gjennomgang med refleksjoner i etterkant av en operasjon eller hendelse.

2. Utarbeidelse av en mer omfattende **evalueringsrapport**, som er mer formell, rigid og omfattende.

Hensikten med en taktisk debrief og en mer omfattende evalueringsrapport er: ”å avdekke og følge opp forbedringsområder for å lære mest mulig” (PBS 1:112).

Ekstraordinære hendelser skjer. Mange blir tilsynelatende gjennomført og løst på en god måte. Men hvem er det som oppsummerer og sier at dette var godt politiarbeid?

Gjennomføres evalueringer i henhold til PBS 1? Hva skjer etter en ekstraordinær hendelse?

Det er selvsagt ikke ett svar på disse spørsmålene.

Taktisk debrief bør være godt kjent i politiet, og er viktig for videre oppfølging av mannskapene etter en ekstraordinær hendelse. ”Taktisk debrief er ikke en systematisk evaluering, men en gjennomgang av hendelsen” ifølge redaktøren av PBS 1 politioverbetjent Jan W. Klüver (telefonsamtale). Den taktiske debriefen etter en ekstraordinær hendelse kan være utgangspunktet for en evaluering av hendelsen.

Det kan virke som at det har vært liten tradisjon for skriftlig evaluering og formidling av erfaring i politiet. Dette understrekes og underbygges i flere sentrale dokumenter, blant annet Stortingsmelding nr. 22 (2000-2001) *Politireform 2000 - Et tryggere samfunn*.

Stortingsmelding nr. 22 (2007-2008) *Samfunnssikkerhet - Samvirke og samordning*,

Stortingsmelding nr. 42 (2004-2005) *Politiets rolle og oppgaver*, NOU 2009:12 *Et ansvarlig politi*, og publikasjoner fra POD, blant annet *Politiet mot 2020* (2008/7).

Disse dokumentene og publikasjonene er opptatt av evaluering og læring. *Politiet mot 2020* beskriver politihverdagen som stadig mer krevende som en følge av et mer heterogent og sammensatt samfunn. Dette vil igjen kreve økt bemanning og fokus på ny og bedre kompetanse. Et av målene med Politireform 2000 er å legge forholdene til rette for en mer strukturert og systematisert erfaringslæring som grunnlag for læring i politietaten. Politiets kompetanse og bemanning er også viktige temaer i Politirøllemeldingen (2004-2005). NOU 2009:12 peker på systematiske evalueringer som et viktig hjelpemiddel for erfaringslæring. NOU 2009:12 og politiets beredskapssystem del 1 (PBS 1), *Håndbok i krisehåndtering*, tar begge opp evaluering som metode for erfaringslæring.

I hvilken grad har man lyktes med å følge opp føringene og retningslinjene fra POD og Justisdepartementet? Er politiet gode nok til å evaluere ekstraordinære hendelser?

Et tydelig budskap i PBS 1 er at politiet trenger evaluering som et hjelpemiddel for å få kunnskap om effektivitet, måloppnåelse og resultater. Evaluering av ekstraordinære hendelser er derfor viktig og nødvendig. Med utgangspunkt i hva som faktisk skrives om evaluering i PBS 1, er målet å undersøke hvordan evaluering blir gjennomført i praksis.

Problemstillingen blir da følgende:

I hvilken grad og hvordan gjennomføres evaluering etter ekstraordinære hendelser i politiet?

Gjennomføring av evalueringer er det som vektlegges i oppgaven. Det vil si *når* det evalueres, *hva som* evalueres, *hvem som* evaluerer, *hvordan* det evalueres, og til en viss grad *hvorfor* det evalueres. Hva som evalueres, og når det evalueres, viser til type hendelse og omfanget av evalueringer. Hvem som skal evaluere, dreier seg blant annet om intern versus ekstern evaluator. Hvordan det evalueres, fokuserer på evalueringsdesign, evalueringskriterier, brukerfokus og formidling. Hvorfor det evalueres, har fokus på mål, hensikt og mulig resultat.

For å svare på problemstillingen ble det gjennomført halvstruktureerte intervjuer av tre polititjenestemenn i to politidistrikter. Politidistriktene blir i oppgaven anonymisert og benevnt som politidistrikt A og politidistrikt B. Direktøren for Statens havarikommisjon for transport (SHT) ble også intervjuet. Intervjuene dannet utgangspunkt for et spørreskjema som ble sendt ut til samtlige politidistrikter og ett særorgan. Målet med spørreskjemaet var å innhente informasjon om de faktiske forhold i det enkelte politidistrikt slik informantene opplever det. Informantene er UEH-lederne fra samtlige politidistrikter. UEH er det enkelte politidistrikts lokale utrykningsenhet. Mannskapene i utrykningsenheten er spesialutdannet til å håndtere ekstraordinære hendelser. Det vil si at i et politidistrikt er det disse som er best utdannet og har mest trening i politioperative oppgaver. UEH-lederne vil være sentrale i planleggingen, gjennomføringen og evalueringen av ekstraordinære hendelser i eget distrikt. Antagelsen er at de, med utgangspunkt i egne erfaringer i eget distrikt, kan gi et svar på i hvilken grad og hvordan evalueringer gjennomføres etter ekstraordinære hendelser.

På bakgrunn av offentlige dokumenter er også evalueringen av tre større hendelser i tre politidistrikter analysert og drøftet. Den første ekstraordinære hendelsen skjedde i

politidistrikt A. Denne hendelsen blir i oppgaven kalt Olasaken: De to andre sakene er kjente: Nokasranet og Obiorasaken. Nokasranet er helt klart etter definisjon og beskrivelse en ekstraordinær hendelse. Fokus i oppgaven er på evalueringen av hendelsen: både prosess og resultat. Om Obiorasaken per definisjon er en ekstraordinær hendelse, diskuteres i 5.1. Evalueringen av saken er omfattende og interessant, og den er med i oppgaven da det uansett gir gode momenter for den senere drøftingen.

I tillegg ble det innhentet informasjon fra dokumenter, instruksjer og planverk fra Justisdepartementet, Politidirektoratet, Spesialenheten for politisaker og politidistrikter. Egne erfaringer og observasjoner etter 30 år i etaten trekkes også inn.

I dette kapitlet har begrunnelsen for valget av tema og problemstilling blitt presentert. I kapittel 2 presenteres teori om evaluering og tidligere forskning som kan bidra til å belyse problemstillingen. I kapittel 3 gjøres det rede for hvilke metoder som er brukt, datagrunnlaget i oppgaven og styrker og svakheter ved dette. I kapittel 4 presenteres det innsamlede datamaterialet. Funnene og resultatene analyseres og drøftes opp mot teori og egne erfaringer i kapittel 5. Oppsummering og konklusjoner presenteres i kapittel 6. I kapittel 7 rettes blikket framover mot hva som kan gjøres for å bedre kvaliteten på evaluering av ekstraordinære hendelser. Kapittel 8 inneholder refleksjon og avslutning av oppgaven.

1.2 Oppsummering

I det første kapitlet har det blitt redegjort for dagens retningslinjer for evaluering av ekstraordinære hendelser i politiet. Ekstraordinære hendelser er presentert og beskrevet, og omfanget av ekstraordinære hendelser dokumentert. Videre er problemstillingen problematisert, presentert og begrunnet. Problemstillingen er avgrenset med fokus på evaluering av ekstraordinære hendelser i politiet.

Hvordan og fra hvilke kilder data i oppgaven skal hentes inn, er også beskrevet.

2 TEORI OG TIDLIGERE FORSKNING

Hovedfokus i oppgaven er evaluering. I dette kapitlet presenteres evalueringsteori som er relevant for problemstillingen. Sentrale begreper fra relevant teori og forskning blir presentert og drøftet. Dette utdypes og konkretiseres i forhold til den aktuelle konteksten; ekstraordinære hendelser i politiet.

2.1 Evaluering

I dagligtalen betyr ordet ”å evaluere” å anse, anslå, bedømme, beregne, dømme, måle eller vurdere (Sverdrup 2002:11). Felles for disse begrepene er at de alle inneholder en eller annen form for mål- og verdibetraktning. Disse går ofte ut på å vurdere forbedringer, for eksempel i forhold til oppsatte mål og innsatsen underveis i en hendelse. Ordet ”vurdering” kommer fra middelnedertysk *werderen*, som betyr å verdsette, gjøre seg opp en mening om, tillegge verdi, bestemme verdien av noe. På engelsk heter det ”evaluate”, som bygger på ordet ”value” (verdi), og det er utgangspunktet for ordet ”evaluering”, innført i pedagogiske kretser på 1960- tallet (Ålvik 1993:16).

Rent språklig er det tilsynelatende ikke noe som skiller ”vurdering” og ”evaluering”. Begge handler om å verdsette eller bedømme, og begge har rot i verdi. Med det menes å avgi utsagn som ikke bare er beskrivende eller konstaterende, men som sier noe om det som konstateres, om det er godt eller dårlig, ønskelig eller ikke ønskelig. Et eksempel på konstatering kan være: ”Han traff med åtte av ti skudd.” Et eksempel på vurdering kan være: ”Det var et godt skyteresultat”. Når politiet gjennomfører en evaluering etter ekstraordinære hendelser, er det viktig at det både blir konstatering og vurdering. For eksempel er det en konstatering å si at hendelsen ble løst. Vel så viktig er det å vurdere om den ble løst på en god eller dårlig måte.

Det kan også være viktig å differensiere mellom evaluering og granskning. Granskninger har mange likhetstrekk med evaluering, for eksempel systematikk og metode.

Granskning er en undersøkelsesform som en offentlig etat eller et privat foretak ofte setter i verk etter større ulykker eller andre ekstraordinære hendelser. Formålet er som regel å klarlegge faktiske forhold og ansvarsforhold. Granskning er ikke lovregulert (Giertsen 2008:5).

Granskning og evaluering henger til en viss grad sammen, men granskning har ofte en annen hensikt enn evaluering. Dette kan være en viktig differensiering i forhold til evaluering av

ekstraordinære hendelser i politiet. Hensikten med evaluering av ekstraordinære hendelser i politiet er læring.

Evaluering defineres slik av Weiss:

Evaluering er en konkret gjennomgang av en hendelse så systematisk og objektivt som mulig med hensyn til utforming, implementering og resultat. Hensikten er å bedømme utført innsats i forhold til målet, utviklingseffektiviteten, produktiviteten, påvirkningsgraden og den varige verdi (Weiss 1998:4).

Dette er en definisjon som anvendes av flere (Jessen 1998, Sverdrup 2003, NOU 2009:12), og som er hensiktsmessig å ha som utgangspunkt i oppgaven.

2.1.1 Evaluering av politiarbeid

Sannsynligvis utvikles det mye nyttig læring i det daglige, gjennom utveksling av erfaringer og vurderinger med kollegaer og andre. Dette er uformell evaluering av egen yrkesutøvelse.

I tillegg gjennomføres det også tidvis formelle evalueringer av politiets virksomhet og resultatene av denne. Et eksempel på dette er evaluering av Piratdrosjeprojektet i Vestfold politidistrikt (Knutsson og Sjøvik 2005:19). Trendene når det gjelder politiets arbeid generelt, peker mer i retning av å analytisk begrunne det man gjør. For å nå dit må politiet bli bedre i å analysere sine data og å innhente kunnskap om hva som fungerer, og ikke minst hva som ikke fungerer. Kunnskap om evaluering er i denne sammenhengen viktig, og det er en krevende oppgave både å gjennomføre og bedømme evalueringer. Som regel kreves det kvalifisert personell med universitets- eller høgskolebakgrunn til dette (Knutsson 2010).

Men evaluering av ekstraordinære hendelser må ikke nødvendigvis være forskningsbasert.

”Evalueringen kan gjennomføres uten å være forskningsbasert, samtidig som den er metodisk og teoretisk forankret, og at forskningens systematikk og grundighet danner et sentralt fundament i analysene” (Sverdrup 2002:12). En systematisk og strukturert evaluering kan bidra til utvikling og læring. Evaluering av ekstraordinære hendelser i politiet bør og kan ta utgangspunkt i praksis og erfaringer på en systematisk og grundig måte.

Både forskere og praktikere (polititjenestemenn) kan være interessert i å forske på praksis. Noen vil kanskje synes det er underlig å snakke om polititjenestemannen som forsker. I politiet er skillet mellom profesjonsutøvelsen og forskningen tradisjonelt skarpt. Erfaringene

fra læreryrket viser at etter hvert som flere og flere lærere fikk høyere utdannelse (mastergrad), ble det vanligere å se forskning på egen praksis (Hagen og Nyen 2009:21). Det samme kan bli tilfellet i politiet. Håpet er at politietaten blant annet gjennom å styrke kunnskapsnivået vil få et bedre beslutningsgrunnlag til å håndtere ekstraordinære hendelser. Her kan en tenke seg at polititjenestemannen som praktiker langt på vei kan gjøre bruk av de samme metoder og framgangsmåter som er vanlige i samfunnsvitenskapen for å utforske og forstå sin egen praksis på en bedre måte. Eksempler på metoder polititjenestemannen kan bruke, er intervju, spørreundersøkelse, observasjon og dokumentanalyse.

Debatten omkring profesjonsutøvelse og evidensbasert praksis har pågått i flere år. ”I Norge blir evidensbasert praksis ofte oversatt til kunnskapsbasert praksis” (Grimen og Terum 2009:12). Gundhus (2009:9–16) viser til at dagens kunnskapssamfunn stiller store krav til vitenskapelige analyser og dokumentasjon på det som gjøres. Bjørndal (2009:125–144) påstår at de fleste i praksis og i forvaltningen ønsker at forsknings- og evalueringsmiljøene ville produsere mer og bedre kunnskap om hvilke tiltak som gjør nytte og hvilke som gjør skade. Grimen og Terum (2009:12) mener at de største utfordringene vi her står overfor, kan knyttes til overgangen fra vitenskap til praksis.

I hvilken grad kan forskningsbasert kunnskap standardiseres gjennom prosedyrer – og dreier det seg primært om prosedyrer på organisasjonsnivå eller behandlingsregler myntet på profesjonsutøvelsen i det enkelte tilfelle? Og, i hvilken grad etterleves prosedyrene, og hva påvirker graden av etterlevelse? (Grimen og Terum 2009:12).

Et eksempel i politiet er utviklingen av det mobile innsatskonseptet (metode for å håndtere voldsomme demonstrasjoner). Mange større masseopptøyer var utgangspunkt. Politiet hadde et behov for å endre praksis på bakgrunn av alvorlige ordensforstyrrelser og de metodene som ble benyttet for å håndtere situasjonen.

Utviklingen av denne nye metoden begynte i Nederland, fortsatte i Danmark og kom senere til Norge og Sverige. Hele veien har praktikerne vært sentrale ansvarlige i utviklingsprosessen, som pågår fremdeles. Dette har vært så vellykket og interessant at forskere i Nederland og Sverige har kommet på banen underveis. 17. – 18. oktober 2007 gjennomførte Rikspolisstyrelsen et Nordisk seminar på Politiskolen i Stockholm under tittelen ”Kunnskapsutveckling inom den särskilda polistaktiken”. Bakgrunnen for seminaret var forskning og praktisk politiarbeid i Sverige og andre land. Et viktig tema under seminaret var

intern og ekstern evaluering av hendelser som kan utvikle seg til større eller mindre ordensforstyrrelser, samt formidling av erfaringer. Sentralt under seminaret var en gjennomgang av det mobile innsatskonseptet. En av gruppeoppgavene som ble gitt til grupper sammensatt av både praktikere og teoretikere, var: ”Hvilket spørsmål vil du stille til forskerne for at du skal kunne gjøre jobben din bedre?” Her kom det fram mye interessant, blant annet om det var lurt å benytte mye lyd og lys (sirenene med mer) på allerede engasjerte folkemengder.

Et eksempel i Norge hvor det mobile innsatskonseptet har vært benyttet med godt resultat, er demonstrasjonene på grunn av hendelsene i Gaza i Oslo sentrum vinteren 2009.

Stabssjef i Oslo-politiet Johan Fredriksen bekrefter at politiet bevisst holdt en lav profil under demonstrasjonen. Det hele foregikk slik som vi var blitt enige om på forhånd, noe vi er veldig glade for. Samspillet fungerte bra og viser at det forebyggende arbeidet og dialogen har virket positivt. Vi håper den trenden vil holde seg, sier Fredriksen (VG nett 17.02.09).

Politikere og media uttrykte i stor grad det samme. Hendelsene viser at politiet ved hjelp av forskning og evaluering har kommet fram til en metode til bruk ved demonstrasjoner og masseopptøyer, som gir et bedre og sikrere resultat.

Når det gjelder det mobile innsatskonseptet, kan man si at det ble utviklet etter evalueringer av flere ekstraordinære hendelser i samarbeid mellom praksis og akademia.

2.1.2 Retninger i evalueringen

Med referanse til Sverdrup (2002:19–36) kan noen sentrale kjennetegn og retninger i evalueringen oppsummeres slik: Gjennom tidene har det utviklet seg forskjellige retninger og former for valuering, selv om det finnes visse grunnleggende felles trekk i forståelsen av hva evaluering er. Evaluering og evalueringsforskning må selvsagt også sees i lys av historien og egen samtid. Det første kjente evalueringsstudiet ble foretatt i 1840 omkring forholdene i et fengsel. Fra 1920-tallet ble ulike sosialpolitiske programmer evaluert. Etter hvert ble det sterkere fokus på utdanning og sosialpolitikk. På slutten av 1950-årene ble mål innført som utgangspunkt for evalueringsstudiene. Noe senere ble fokus flyttet fra mål til prosess. Første lærebok i evalueringsforskning kom i 1967. Fra 1970-tallet fikk evalueringen et interdisiplinært preg (økonomer, sosiologer, pedagoger, psykologer).

I Norge kom evaluering i fokus på midten av 1980-tallet. Til å begynne med var det liten interesse for denne forskningen. I begynnelsen var det først og fremst prosesser som ble evaluert. Hensikten med prosessfokuseringen var å benytte selve evalueringen som et redskap i forbedring av tiltakene. Forandringene skulle skje underveis, gjerne initiert av evaluatoren. Evalueringen bar mye preg av å være aksjonsrettet forskning. I de senere årene har brukerne og oppdragsgiverne fått en mer aktiv rolle enn tidligere. En viktig årsak til dette er et ønske om å bidra til at brukerne skal føle eierskap til det som gjøres.

I dag er det ”nye” empowerment. Det er ikke bestemt en norsk oversettelse, men ett begrep som ofte benyttes for empowerment, er myndiggjøring. Empowerment-evaluering er opptatt av å fremme eller styrke prosesser og utbytte av prosesser, samt å forstå det sosiale miljøet som tiltaket er en del av. Dette skjer ofte gjennom kontinuerlig selvevaluering og refleksjon. Evaluator fungerer her som oftest som veileder eller ressursperson. Empowerment-evaluering er eksempel på en prosessorientert retning. I dag har evaluering høy status både i forskning, politikk og på arbeidsplassen.

I dag argumenterer mange for at det kun eksisterer to hovedretninger innenfor evaluering. Det er den formative og den summative, eller den prosessorienterte og den målorienterte, som andre foretrekker å benevne det (Sverdrup 2002:27). Formativ evaluering er informasjon i form av tilbakemeldinger underveis i prosessen med det for øye å bedre det endelige sluttproduktet. Summativ evaluering foretas etter at hendelsen er avsluttet, og gir informasjon tilbake til oppdragsgiveren om for eksempel målene ble nådd.

”When the cook tastes the soup, that’s formative evaluation; when the guest tastes it, that’s summative evaluation” (Weiss 1998:31).

Sverdrup (2002:28) velger å skissere fire sentrale retninger for evaluering: den beslutningsorienterte, den brukerorienterte, den prosessorienterte og den målfrie. I oppgaven vil disse retningene være et godt utgangspunkt, da de hver for seg gir opphav til ulike måter å nærme seg evaluering av ekstraordinære hendelser på. Det vil likevel være en viss grad av overlapp og flytende overganger mellom de forskjellige retningene.

1. *Den beslutningsorienterte (summative)* retningen for evaluering er opptatt av resultater og målsettinger basert på en mål–middel-rasjonalitet. Hensikten er å måle effektene av et program i forhold til målsettingen for programmet. Retningen er opptatt av om resultatene man har oppnådd, er i overensstemmelse med de målene som er satt, og i hvilken grad og på hvilken måte dette i så fall skyldes innsatsen som er lagt ned. Metodisk tilnærming kan være case-studie, intervjuer av ulike typer, tidsseriestudier, observasjon og korrelasjonsanalyser. Sett i sammenheng med politiets evalueringer av større hendelser vil det si at fokus er på i hvilken grad ”jobben” ble gjort eller ikke.
2. *Den brukerorienterte* retningen for evaluering innebærer studier av prosesser, interessegrupper, mål, kvalitet og brukere. Brukerne, de hvis interesser som skal tjenes, vil være i fokus gjennom dialog, deltagelse og innspill i de ulike fasene i evalueringsprosessen. Ett av hovedmålene for den brukerorienterte retningen er at evalueringen skal være nyttig og resultatene kunne anvendes for brukerne. Et eksempel på den brukerorienterte retningen er politiets nasjonale innbyggerundersøkelse om publikums oppfattelse av og holdninger til politiet. Undersøkelsen kartlegger publikums kontakt med politiet, deres inntrykk av kriminalitetsutviklingen og publikums utsatthet for kriminalitet. Politidirektoratet har gjennomført liknende undersøkelser for politiet i 2004, 2006 og en tilsvarende i 2008.
3. *Den prosessorienterte (formative)* retningen retter seg mye mot det som foregår underveis i prosessen. Et viktig poeng er å kunne påvirke et tiltaks gang, retning og innhold underveis i hendelsen. Et annet karakteristisk trekk er at organiseringen av tiltaket blir studert, analysert og vurdert. Et eksempel på den prosessorienterte retningen er aksjonsforskning (Sverdrup 2002:33). Aksjonsforskning er enkelt sagt forskning der resultatene brukes til å sette i gang praktiske tiltak under medvirkning av forskeren. Det som er spesielt ved aksjonsforskning, er at forskeren deltar i prosjektet, som går over tid. Evalueringen pågår kontinuerlig og blir gjennomgått sammen med aktørene. Nye tiltak blir igangsatt som en følge av evalueringen. Aaseruds studie av ledergrupper i Østfold politidistrikt (PHS Forskning 2007:4) er et eksempel på aksjonsforskning. Aaserud var til stede som observatør i ledergrupper i et politidistrikt over en lengre periode. På grunnlag av observasjonene ble det gitt

tilbakemeldinger i form av faglige refleksjonsnotater som dannet grunnlag for intern diskusjon og utvikling i ledergruppene.

I Sverige er det satt i gang et større samarbeidsprosjekt mellom Polishögskolan og forskere. Fokus for prosjektet er den spesielle taktikken (taktikken ved større oppdrag/hendelser). Forskerne er med politiet ut og observerer og gjennomfører intervjuer med impliserte parter. Underveis skrives rapporter med konkrete forslag til endringer/nye tiltak – altså erfaringsoverføring satt i system.

Evalueringen av et kriminalitetsforebyggende ungdomsprosjekt i Skien (Egge og Barland PHS Forskning 2009:1) har vært en mellomting mellom en beslutningsevaluering og en prosessevaluering. Resultater og anbefalinger i evalueringen har dannet grunnlag for beslutninger om eller videreføring/utvikling av nye tiltak underveis i prosjektet. Samtidig foregikk evalueringsprosessen i tett dialog med de som skulle evalueres (Egge og Barland PHS Forskning 2009:1:19).

4. *Målfrie evalueringer* nedtoner eller unnlater å sette fokus på mål, blant annet fordi det er vanskelig å sette presise og kvantifiserbare mål. Fokus blir hva som pågår i et tiltak og hva som faktisk blir effekten. Dette inkluderer både tilsiktede og utilsiktede virkninger. Den målfrie evalueringen kan ha mye til felles med den brukerorienterte. I begge evalueringene er det sentrale hva som har skjedd, og hva det førte til. Begge er opptatt av hvilke konsekvenser og virkninger som blir produsert, samt av brukernes behov.

Evalueringer i politiet etter ekstraordinære hendelser har i praksis ulik form og kan dermed sannsynligvis kategoriseres i flere av disse retningene. Evaluering av Politidirektoratets årlige samvirkeøvelse ”Øvelse Tyr” viser noe av dette. Øvelsen har som mål å øve politidistriktene, bistandsressurser og andre samvirkende aktørers krisehåndteringsberedskap. Her finner vi elementer fra den beslutningsorienterte retningen i form av målevaluering hvor sluttresultatet beskrives og sammenliknes med de målsettingene som ble satt opp på forhånd. Den prosessorienterte ser vi elementer av ved at planleggingen og gjennomføringen av ”øvelse Tyr” blir studert, analysert og vurdert underveis.

2.1.3 Faser i evalueringen

Med utgangspunkt i Sverdrup (2002) og Gloppestad (2006) presenteres sentrale faser i evalueringsprosessen. Fasene viser kompleksiteten og bredden i evalueringen. De bør tenkes igjennom før evalueringen settes i gang for å gi struktur og systematikk til selve evalueringen.

De ulike fasene er:

- Hensikten med evalueringen
- Evalueringsdesign
- Evalueringskriterier
- Brukerfokus
- Formidling

I praksis vil fasene ofte til en viss grad gå inn i hverandre. I oppgaven behandles hver fase for seg for å tydeliggjøre hva, og hvilke utfordringer, som ligger i hver enkelt.

2.1.4 Hensikten med evalueringen

Det kan være fornuftig å starte med å stille seg selv spørsmålet ”*hvorfor evaluere?*”.

Det handler om hva evalueringen skal brukes til, hva som er formålet med evalueringen.

Hensikten med evalueringen henger også sammen med *når*, etter hvilke hendelser, det skal gjennomføres evaluering.

Samtidig er det viktig å ha et realistisk syn på hva det er mulig å oppnå gjennom evalueringen innenfor de rammer og ressurser som står til rådighet. Ingen ekstraordinære hendelser er helt like, noe som også bør prege omfanget av evalueringen. Er formålet med evalueringen kunnskapsutvikling og endring, vil det kunne være med på å legge føringer for hvordan evalueringen skal gjennomføres, og på oppfølgingen av resultater. Det kan for eksempel være hvilken type informasjon som skal innhentes, evalueringskriterier og gjennomgang av innsamlede data.

En evaluering kan også gjennomføres for å legitimere noe, eller fungere som et byråkratisk ritual. I tillegg kan evaluering også brukes som kontroll eller utviklingsredskap både for organisering og læring (Sverdrup 2002:16). Gjennom livet har alle blitt evaluert enten på skolen eller i arbeidslivet. Denne evalueringen føles ofte stressende og ubehagelig. Det er

andre som har kontrollen og som avgjør om det som er gjort, er riktig eller galt – godt eller dårlig. Mangel på kontroll er sjelden et godt utgangspunkt for god læring. Men samtidig er det viktig og riktig at en etat som politiet blir kontrollert utenfra.

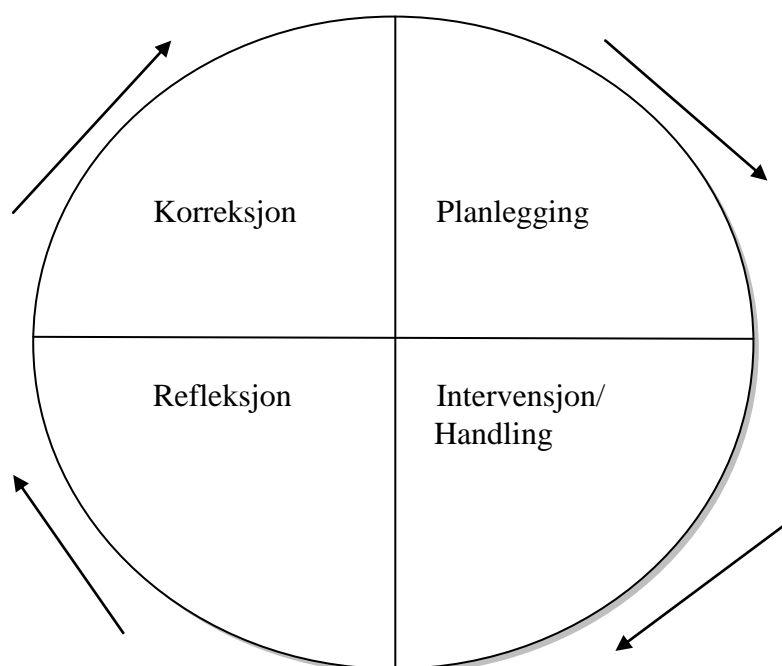
Et like viktig formål er å systematisere erfaringer som kan bidra til å forbedre tilsvarende tiltak i tiden framover (læringsfunksjon).

Spesialenheten for politisaker gjennomfører en form for evaluering av ekstraordinære hendelser i politiet. Deres funksjon er å etterforske eventuelle ulovligheter utført av tjenestemenn. En slik evaluering kan oppleves som granskning for å avdekke feil for å finne syndebukker. Generelt vil en granskning ofte bli møtt med karakteristikk som ”en blanding av domstol og bestillingsverk og bærer altfor mye preg av jakt på syndebukker” (Giertsen 2008:32). Denne problematikken drøftes nærmere i 5.7 der Spesialenheten for politisaker og dens rolle i forbindelse med evaluering av ekstraordinære hendelser blir presentert.

Er det for eksempel læring som er hensikten med evalueringen, bør dette gi føringer for det videre arbeidet. Skal evalueringen være et godt læringsinstrument, så bør de involverte delta i arbeidet med å planlegge evalueringen, og også kunne kommentere faktaopplysninger og vurderinger som blir lagt fram i rapporten Sverdrup (2002:12) og Almås (2003). ”Tanken er at en slik tilnærming fremmer læring for individer og organisasjoner, og gir dem eierskap til prosesser som blir igangsatt og resultater som blir produsert” (Sverdrup 2002:12).

Hensikten med evalueringen kan være å kvalitetssikre det som er blitt gjort, og skaffe til veie et beslutningsgrunnlag for en eventuell endring. Evalueringen vil da være et verktøy for å hjelpe og iverksette endring. Men under evalueringen må også det som er bra trekkes fram. Mye av det som er gjort, kan være verd å fortsette med. Ikke alt skal og må endres.

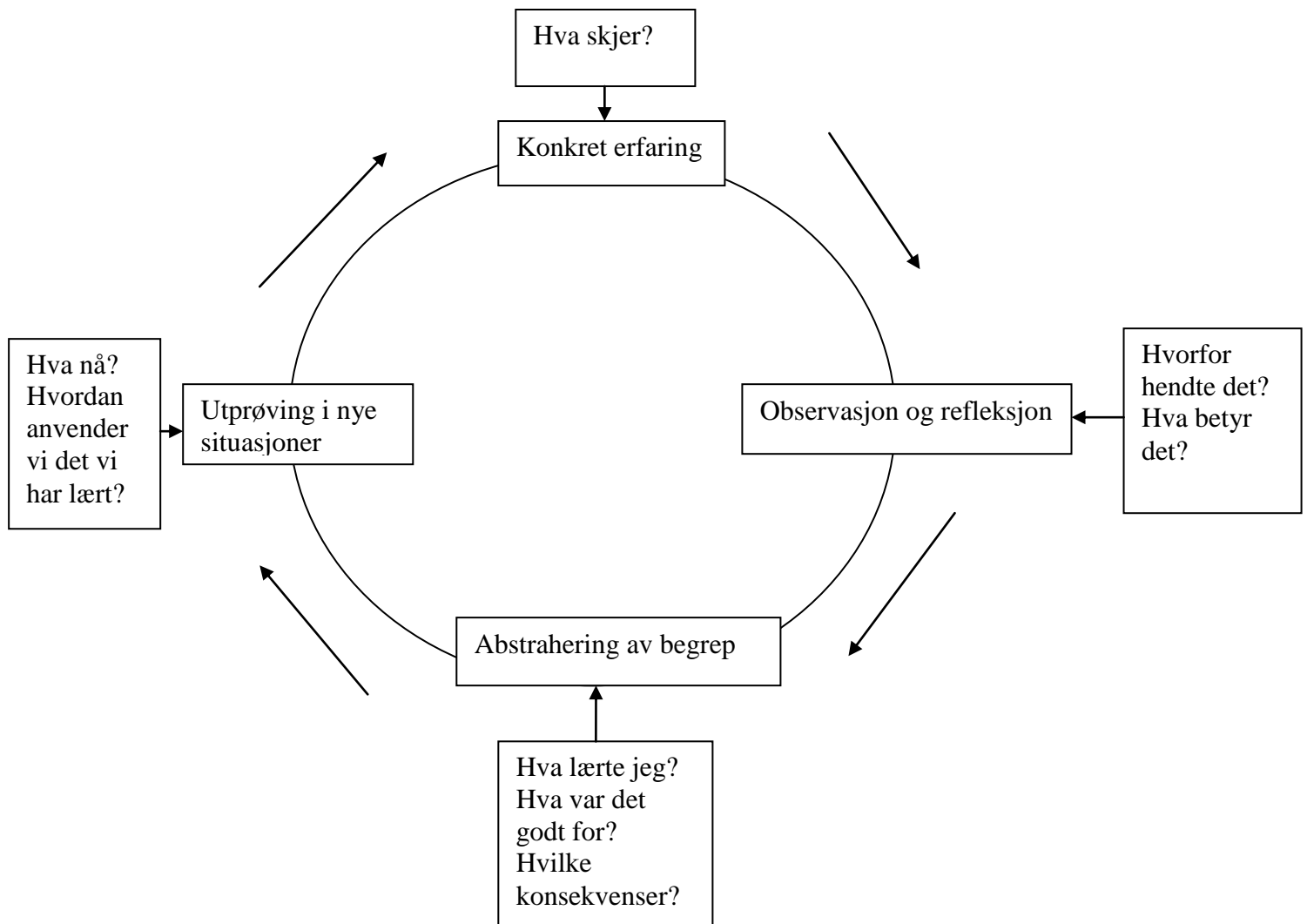
”Poenget med evalueringen er at det knyttes til mål, planer og intervensjoner/tiltak, og at resultater en kommer fram til blir anvendt” (Lindøe 2003:48). Lindøe mener at erfaringslæring og evaluering henger sammen. Lærings sirkelen illustrerer en evalueringssjklus. Det dreier seg om å sette mål og utvikle planer, iverksette tiltak gjennom handlingsplaner, vurdere og reflektere over det som faktisk skjer, og endelig kunne foreta nødvendige korrigeringer.



Figur 2.1 Læringssirkel (Lindøe 2003)

Å betrakte sammenhengen mellom praksis, evaluering og læring som en sirkel er det flere som gjør. Kolb (1986:39) beskriver i sin læringssirkel læring som en prosess hvor erfaringene omdannes til erkjennelse. Da handler forutsetningene for læring om en dialektisk prosess som omfatter både erfaring, observasjon og handling. Erfaringslæringen har sitt grunnlag i konkrete hendelser. Ved å reflektere over og analysere de erfaringer som gjøres, utvikles ny kunnskap. Læringen vil da komme som en prosess hvor handling fører til erfaring, deretter reflekteres det over handlingsforløpet, og til slutt vurderes og trekkes det konsekvenser av det som skjedde. Ny handling prøves igjen, som er i samsvar med de slutninger som ble trukket. Paul Moxnes (1981:54) har i sin læringssirkel satt problemstillingen opp som spørsmål. Hva skjer? Hvorfor hendte det? Hva lærte jeg? Og hva nå?

Lærings sirkelen viser en systematisk framgangsmåte for å bearbeide våre erfaringer.



Figur 2.2 Kolb (1986) – Moxnes (1981): erfaringslærings sirkel

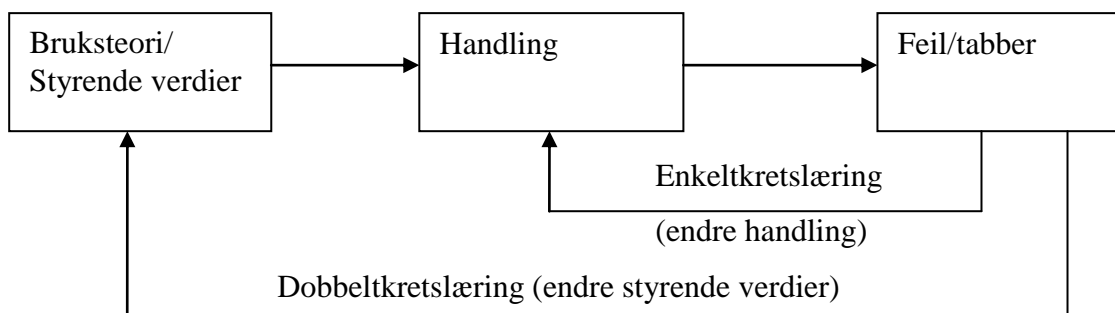
Kaufmann (2003:188) beskriver denne prosessen som kognitiv læring. I kognitiv læring er personen aktivt med på å styre læringsprosessen gjennom aktiv refleksjon over egne erfaringer, og utvikle hypoteser om hvilke regler og prinsipper vi kan utlede fra våre erfaringer.

Å lære gjennom evaluering krever også systemer og rutiner som gjør at de involverte får tid og anledning til å analysere og drøfte de erfaringer som gjøres. Argyris' (1990:96) modell for læring: enkeltkretslæring, dobbeltkretslæring og metalæring er illustrerende for den type læring som vi snakker om her.

Enkeltkretslæring er en enklere form for læring som hovedsakelig dreier seg om å justere eksisterende prosedyrer og rutiner ved å rette opp avvik og feil. I politiet kan dette være den praktiske treningen hvor en trener på ferdigheter og teknikker. Da er en mer opptatt av hvordan stille opp på dør, isolere et hus, stanse en bil eller pågripe en person med kniv, enn å diskutere om dette er den riktige måten å gjøre det på.

Dobbeltkretslæring innebærer systematisk vurdering av det som skjedde da handlingen ble utført, og at dette gir læring. Tilsvarende hendelse neste gang blir kanskje bedre taklet. Slik læring krever refleksjon. Dobbeltkretslæring krever å tørre å stille spørsmål ved grunnpremissene for jobben og kanskje finne mangler og feil ved disse. Dette behøver ikke være kompliserte prosesser. Det kan være ganske konkret. Argyris (1990:94–97) og Schön (2006) viser at det de kaller ”hvordan- læring” er en helt annen type læring enn ”hvorfor- læring”. Fokus forandres da fra å være opptatt av hvordan ting kan bli bedre, til å begynne å stille spørsmål ved selve målene og vurdere hele situasjonen på nytt.

Dette kan illustreres med følgende figur (Argyris 1990:96):



Figur 2.3 Enkeltkretslæring/dobbeltkretslæring

Figur 2.3 tar utgangspunkt i bruksteorien som styrer vår adferd i en bestemt situasjon.

Bruksteorien er det en person faktisk gjør, og er målet for læringen. Det er bruksteorien som skal endres. Det vil si at deltakerne må lære å handle på en annen måte.

I forhold til dobbeltkretslæringer er typiske spørsmål: Hvorfor gjorde du det på denne måten? Eventuelt: Kunne du gjort noe annerledes? Eventuelt: Hva fungerer? Hva må forbedres? Hvordan kan det forbedres? (Argyris 1990:94–116).

Ved å stille spørsmålene kan det åpnes opp for nytenkning gjennom en kritisk vurdering av hendelsen. Skal det lykkes, krever det stor grad av åpenhet og en god kommunikasjon mellom de involverte mannskapene og ledelsen. Ulempen med spørsmålene er at mottakeren kan gå i forsvar. Noen vil føle det som kritikk mot en selv og vil ikke være med på diskusjonen. Det kan også være at den enkelte ikke ønsker å dele sine erfaringer med andre, men beholde den for seg selv.

2.1.5 Evalueringskriterier

”Evalueringskriterier formuleres i den hensikt å utarbeide eller utvikle noen mål på suksess eller måloppnåelse”(Sverdrup 2002: 89). Evalueringskriterier er viktige for å konkretisere evalueringsarbeidet. De bidrar til at evalueringen ikke blir tilfeldig og ustrukturert.

Evalueringskriterier er også viktige for å sikre at de ulike deltakerne i evalueringen opplever at de forstår og er enige i ”spillereglene”.

Gode mål tjener flere hensikter. De skal styre og gi retning og samtidig være noe å evaluere i forhold til. I tillegg kan gode mål motivere til innsats. Et mål kan være å ha fokus på å ”avklare ansvars- og rolleforståelse”. Innenfor dette fokusområdet velges det så ut noen kriterier for måloppnåelse. Det kan for eksempel være ansvarsforståelse og rolleforståelse i forhold til instruks/retningslinjer og planverk.

”Utarbeiding av evalueringskriterier er viktig for å vite hva man skal evaluere i forhold til, fordi disse kriteriene langt på vei trekker opp forholdet mellom tilsiktede og oppnådde mål, og angir hvordan ulike forhold skal måles eller vurderes” (Sverdrup 2002:89). Kriteriene vil gi konkrete holdepunkter for hva man skal evaluere i forhold til. Ikke alle kriterier lar seg formulere like greit, spesielt når det må foretas en skjønnsmessig vurdering ut fra sedvane og ”beste praksis”. Poenget er at de ansvarlige, det vil si alle involverte, må ha gjort seg opp en mening om de kriteriene som brukes, og hva de uttrykker, før evalueringen starter.

Evalueringskriterier benyttes for å sammenlikne det som er oppnådd, med det som faktisk var intensjonen. De kan også benyttes til å gi ønsket retning i en prosessevaluering. Videre

benyttes de for å gi retning og innhold til evalueringsdesignen og de konkrete undersøkelsene som skal gjennomføres. Dette kan være viktig og avgjørende i praksis. Om kriterier er klargjort og kjent av alle, vil en lettere kunne ha det nødvendige fokus framover.

Utarbeidingen av evalueringskriterier blir følgelig en betydningsfull oppgave som må tillegges vekt før datainnsamling starter.

Om man i en evaluering velger å benytte intervjurunder for å få hver og en til å fortelle om sine erfaringer under den aktuelle hendelsen, er det enkelt å se evalueringskriterienes betydning. De gir retning og styrer samtalen. Denne runden kan ellers lett bli en samtale som kan være verdifull for den enkelte der og da, men egentlig uten mål og mening.

Evalueringskriteriene legger også føringer for gjennomføringsfasen, naturlig nok. Evalueringskriteriene sier noe om hva som skal evalueres. Og hva som skal evalueres, påvirker hvordan evalueringen gjennomføres. I avslutningsfasen av evalueringen skal resultatene og det som er målt, sammenliknes med intensjonene for tiltaket. Med andre ord må kriterier formuleres, operasjonaliseres, presiseres og vurderes om evalueringen skal tjene hensikten.

Skal en ekstraordinær hendelse evalueres, kan det være riktig å fokusere på noen utvalgte kriterier. Det kan for eksempel være kommunikasjon og samhandling mellom involverte aktører og innsatspersonell. Da må prosessen kommunikasjon og samhandling operasjonaliseres. Hva som kjennetegner god og effektiv kommunikasjon og samhandling, kan være noen kriterier som det ønskes fokusert på.

I PBS 1 (s.112) er det listet opp noen punkter som bør være med i en evalueringsrapport:

- Kronologisk hendelsesrekke
- Hva som ble gjennomført (i forhold til plan)
- Hvorfor en gjorde det en gjorde (faglig fokus)
- Ressursbruk
- Kompetanse
- Materiell og utstyr
- Avløsningsrutiner
- HMS-tiltak før, under og etter operasjonen

- Hva som bør justeres med tanke på tilsvarende operasjoner (læring)
- Følelsesreaksjoner som kan kreve videre oppfølging

Disse punktene kan meget godt være utgangspunkt og retningsgivende for utarbeidelsen av evalueringskriterier generelt. Det er viktige punkter som bør være med i en evalueringsrapport ifølge Politidirektoratet. Men alle punktene er overordnet og må konkretiseres og operasjonaliseres i henhold til den aktuelle situasjon.

2.1.6 Evalueringsdesign

Når hensikten med evalueringen er fastlagt og kriterier for å kunne måle dette på en eller annen måte er utarbeidet, må evalueringsdesign velges. Hvordan skal evalueringen faktisk gjennomføres? Weiss (1998) hevder at ”evalueringdesignet refererer til evalueringens struktur, mens problemstillingen refererer til dens innhold” (Sverdrup 2001:101). Designen er en plan som angir når og fra hvor data eller mål vil bli innhentet i løpet av evalueringen. Designen viser også hvordan evalueringen totalt sett skal tilrettelegges med henblikk på tilnæringsmåter og metoder. Forholdet mellom design og problemstilling er slik at først når evaluator vet hva som skal evalueres, noe som blant annet blir synliggjort gjennom presisering av problemstillingen, er det mulig å planlegge hvordan arbeidet med evalueringen skal gjennomføres (Sverdrup 2002:101).

Evalueringdesign innebærer å beskrive og planlegge hvordan framgangsmåten i evalueringen skal være. Designen skal klart si noe om fra hvem og om hva det skal innhentes data i undersøkelsen.

En evaluering kan gjennomføres på mange ulike måter. Evalueringdesignen må tilpasses den enkelte hendelse og den sosiale situasjonen der evalueringen foregår. Den dyktige evaluator vil være i stand til å vise stor fantasi i å utvikle en design i tråd med hensikten. ”Det finnes ingen opplegg som passer under alle omstendigheter, like lite som det finnes klær til all slags vær” (Almås 2003:47).

Ved evaluering av ekstraordinære hendelser kan det ofte være en fordel å kombinere ulike metoder og framgangsmåter, for å få et mest mulig relevant, gyldig og pålitelig grunnlag til å belyse problemstillingen. Dette kalles triangulering (Sverdrup 2002:111), og er gjerne

anbefalt som et nyttig verktøy i evalueringer hvor det ikke foreligger data som muliggjør sammenlikninger.

2.1.7 Brukerfokus

For at hensikten med evalueringen skal nås, er det viktig at brukerne av evalueringen blir identifisert og involvert (Sverdrup 2002:25 og 146). Dette gjelder uavhengig av hva fokus er i evalueringen (se punkt 2.1.4). Et sentralt spørsmål her vil alltid være: "Hvem er brukerne?" Weiss (1998:103) tar for seg interessentanalyse, som i motsetning til en brukerundersøkelse ikke bare tar utgangspunkt i interessene til dem som er brukere eller potensielle brukere av det som skal evalueres. Den søker i tillegg å involvere alle som vil kunne ha interesse av utfallet av evalueringen. På engelsk kalles interessentanalyse "stakeholder analysis". En viktig oppgave for evaluator i denne sammenhengen er å ta kontakt med, å gå i dialog med, interessentene om utformingen av evalueringen, problemstillingen og hvilke kriterier som hendelsen skal evalueres ut fra.

I denne oppgaven vil brukerne i hovedsak være dem som er involvert i selve hendelsen, og dem som skal bruke resultater fra gjennomførte evalueringer i egen virksomhet. Foruten politiet kan det for eksempel være samarbeidende etater som brann, helse, Sivilforsvaret og frivillige organisasjoner. "Mannen i gata" vil i denne sammenhengen ikke bli involvert selv om han vil være berørt av og/eller involvert i hendelsen. Dette er i motsetning til for eksempel Problemorientert politiarbeid (POP), hvor alle aktører, både politiet og sivilbefolkningen, blir involvert i evalueringen. Et eksempel hvor dette har fungert, er evalueringen av piratdrosjeprojektet i Tønsberg (Knutsson og Søvik 2005). Det ble her gjennomført en effektevaluering for å se om tiltakene som ble anvendt mot piratdrosjevirkosheten i Tønsberg virket. Brukerne var, foruten politiet, Tønsberg Taxi, representanter for piratdrosjemiljøet og kommunen.

Det er viktig at brukerne får anledning til å påvirke evalueringsdesignen, slik at deres spesifikke informasjonsbehov også bli ivarettatt. Dette innebærer at evaluator er lydhør og viser respekt for brukernes tilbakemelding om hvordan de opplever situasjonen. Brukerne skal oppleve at de blir respektert, lyttet til, informert og sett på som en aktiv og ansvarlig samarbeidspartner, ikke som et passivt objekt for evaluators ulike tiltak (Røkenes og Hanssen 2002). Å få være med i planleggingen kan være en sentral motivasjonsfaktor, og være med på

å bedre informasjonsflyten i evalueringsarbeidet. Det er derfor viktig at alle informeres på en skikkelig måte om eksisterende planer og aktuelle konsekvenser av evalueringen. Det kan for eksempel med fordel arrangeres informasjonsmøte før planleggingen starter.

Når det nå er argumentert sterkt for betydningen av brukernes medvirkning, må det avslutningsvis poengteres at også brukermedvirkning må tilpasses den aktuelle hendelse og den enkeltes situasjon og funksjonsnivå.

2.1.8 Formidling

En annen utfordring handler om formidling. Det vil si å spre evalueringsresultatene og informasjonen om evalueringen på en god, effektiv og formålstjenlig måte.

Sverdrup (2002) vektlegger formidling av resultatene i hele organisasjonen som et viktig kriterium for vellykket oppfølging av evalueringen. En evalueringsrapport som dokumenterer hva som er gjort, hvilke resultater som er oppnådd, og hvilke erfaringer som er høstet, er viktig. Å formidle erfaringene evalueringen gir, er et godt utgangspunkt for utvikling og forbedring.

En vanlig formidlingsform av ny kunnskap i politietaten er gjennom instruksjer og direktiver. Dette er ganske vanlig i store byråkratiske organisasjoner med liten åpenhet og små muligheter for en åpen evaluering (Olsen 2003:140). Etter ekstraordinære hendelser som medfører en større evaluering, blir nye prosedyrer og rutiner innført for at det samme ikke skal skje igjen. Dette kommer som regel i form av instruksjer som har form av påbud og forbud fra Politidirektoratet og politidistriktet. Hvor effektiv denne formidlingsformen er, kan diskuteres. Spredning av erfaring i form av påbud og forbud kan bidra til å konservere det som allerede gjøres (Olsen 2003:142). Økt bevissthet om hensikten med evalueringen kan sannsynligvis føre til en klarere forståelse for en god oppfølging og bruk av evalueringsresultatene.

I organisasjoner kan det skje at ”reduksjon av feil, mangler eller trusler for organisasjonen skjer ved å fjerne direkte årsaker, uten at det endres på det som gjøres eller de mål man har. Og disse feilene, manglene og truslene identifiseres som regel gjennom evalueringer av den forrige ulykken” (Olsen 2003:141). For hver ”ulykke” som skjer, kommer nye påbud og/eller forbud. De samme tingene skal ved neste korsvei gjøres bedre eller annerledes. Endringene

kan kalles enkeltkretslæring. Dobbelkretslæring innebærer noe mer enn å gjøre de samme tingene bedre. Det innebærer at man gjør noe annet eller gjør noe på en ny måte. (pkt. 2.1.4).

Instruksene og påleggene kan virke hemmende for kreativiteten hos den enkelte ansatte til å tenke nytt. Politiet skal være en lovlydig etat som pliktoppfyllende gjør det den får beskjed om, og etterkommer det som instrueres gjennom instruksjer og direktiver. Faren er her til stede for at utviklingen i byråkratiske organisasjoner hvor mye av formidlingen skjer gjennom instruksjer og påbud, vil skje med små skritt som gradvis snevrer inn handlingsrommet (Olsen 2003:142).

Tradisjonelt skjer mye læring ved observasjon av kollegaer, såkalt mesterlære (Nielsen og Kvale 1999:5–33). Dette skjer ofte uformelt, individuelt og handlingsstyrt. Ekmann (1999) viser til Goldsmith (1990), som mener at politiet sosialiseres inn i politiarbeidet ved at teori erstattes ved at eldre tjenestemenn forteller hvordan de utfører politiarbeidet. Erfarne tjenestemenn blir forbilder for yngre tjenestemenn. Glomseth (2002) viser til at når erfaring formidles av kollegaer som vi har tillit til, for eksempel tjenestemenn ved Beredskapstroppen, vil de oppleves som relevante og nyttige.

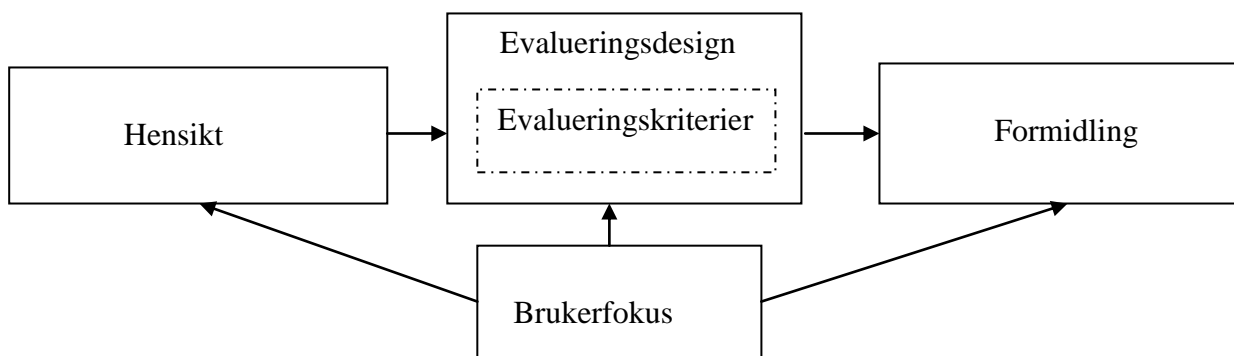
Situasjonen krever ikke nødvendigvis refleksjon, selv om dette ofte er ønsket. Det samme er tilfellet i en annen typisk situasjon i politihverdagen – den uformelle samtalen på piketten, i bilen eller andre steder. Da deles historier og erfaringer, kanskje ikke for å evaluere eller reflektere, men snarere for å dele opplevelser. Heltehistorier fortalt av erfarne polititjenestemenn kalles også ”war stories”. ”Slike historier er likevel mer enn bare underholdning:” War stories present a general sense of a range of behaviors appropriate to certain classes of situations”, som dermed overfører og utvikler en “commonsense knowledge” til nyutdannet politi (Ford 2003).” (Rønneberg 2009:35).

Betydningen av fortellinger og uformelle samtaler for å utvikle og lagre kunnskap er en tradisjon i politietaten. ”Det er anerkjent at slike kommunikasjonsformer er viktige for å bruke og spre kunnskap, og at det derfor må oppmuntres til dette” (Stacey 2008:15). Fortellende kunnskap kan være like viktig som faktakunnskap, om ikke enda viktigere, med tanke på livet i organisasjoner (Stacey 2008:25–53). Polititjenestemenn er flinke til å dele hendelser med hverandre og på den måten spre kunnskap. ”Boisot hevder at kunnskapen flyter mellom mennesker, at den er flytende når den er fri for kontekst, kodifisert, abstrakt og fri for unødvendige data” (Stacey 2008:35).

Graner (2004), Carlström (1999), Ekman (1999), Holmberg (1999) og Finstad (2000) mener at ordenspolitimannens kunnskapssyn er sterkt handlingspreget og utgår fra konkrete og selvopplevde hendelser, og ikke gjennom å lese bøker på Politihøgskolen. Kunnskapen erfares gjennom det praktiske arbeidet sammen med eldre kollegaer og deling av historier.

Betydningen av uformell formidling av erfaringer er viktig. Et spørsmål er i hvilken grad denne kan styres og påvirkes. I oppgaven er hovedfokuset hva angår formidling, på den formelle formidlingen av resultater av evalueringer etter ekstraordinære hendelser. Dette er først og fremst fordi denne i størst grad kan styres og påvirkes i tråd med det som ønskes.

2.1.9 Sammenheng mellom fasene



Figur 2.4 Sammenhengen mellom de ulike fasene i evalueringen (Gloppestad 2006)

Figuren viser sammenhengen mellom de fem fasene. Alle er sentrale i evaluering etter ekstraordinære hendelser. Det som er viktig å legge merke til, er den direkte koblingen mellom hensikt og formidling (av resultatene). Hva som formidles, og hvordan dette gjøres, bør ha en direkte sammenheng med hensikten med evalueringen (hvorfor evalueres det?). På samme måte bør brukerfokus ha en direkte kobling til hensikt, evalueringsdesign, evalueringskriterier og formidling. På den måten understrekes viktigheten av involvering som en viktig faktor for å lykkes med evalueringen.

2.2 Ekstern/intern evaluator

Evaluator er den personen som har ansvar for og leder evalueringen. Evaluator kan være intern eller ekstern. Grensen mellom intern og ekstern evaluator kan diskuteres. Enkelt sagt er en intern evaluator en person som er ”inne” i systemet, for eksempel ansatt i samme bedrift. En ekstern evaluator kommer utenfra.

En ekstern evaluator er en person som hentes inn, og som i utgangspunktet er ukjent. En utenforstående skal i prinsippet sikre ”objektivitet i opplegg og gjennomføring, trekke konklusjoner på fritt grunnlag, være uavhengig av ulike relasjoner og fordeler som tilknytning til tiltaket kan gi, se tiltaket med åpne øyne, ikke ivareta egeninteresse for eksempel i form av høyere lønn og avansementsmuligheter, unngå rollekonflikt og lojalitetsproblemer” (Sverdrup 2002:155). Det kan være en person fra en tilsvarende virksomhet, fra et konsulentfirma eller fra et forskningsmiljø som driver med evaluering.

Om det skal benyttes en intern eller en ekstern evaluator, er det opp til oppdragsgiveren å bestemme (Sverdrup 2002:154). Intern evaluator defineres i oppgaven som en som har kjennskap til ”hendelsen” fra innsiden. Med det menes at evaluator hentes fra egne rekker, for eksempel eget politidistrikt, eventuelt fra andre politidistrikter eller særorganer. Fordelene er blant annet at en intern evaluator som regel koster mindre enn en ekstern evaluator. I tillegg kjenner den interne evaluatoren godt til hendelsen, brukerne, strukturen og kulturen ved politidistriktet.

Den interne evaluatoren kan av den grunn komme raskere i gang med evalueringen enn en ekstern evaluator. Dette er vanlige begrunnelser for bruk av intern evaluator. I Olasaken i politidistrikt A ble det for eksempel benyttet intern evaluator.

En annen mulighet er å kombinere bruken av intern og ekstern evaluator for å dra nytte av fordelene ved begge alternativene. Dette kan være på grunn av hendelsens omfang og samfunnsmessige interesser. Eksempler på dette er større hendelser som Scandinavian Star-ulykken (brann i passasjerferge mellom Oslo og Fredrikshavn 7. april 1990), Åstaulykken (kollisjon mellom to tog på Rørosbanen 4. januar 2000) og ”Raset i Kattmarka” (Namsos 13. mars 2009). Ved disse og andre større hendelser har det blitt benyttet flere interne og eksterne evaluatorene.

Vedung (1991:82) skiller mellom to typer intern og to typer ekstern evaluator.

Intern evaluator kan deles inn i:

- Intern–intern evaluator, evalueringen utføres av personell ved eget tjenestested.
- Intern–ekstern evaluator, evaluatoren er fra et høyere hierarkisk nivå i organisasjonen.

Ekstern evaluator kan deles inn i:

- Ekstern–intern evaluator, evalueringen utføres av et overordnet organ innenfor samme sektor som skal evalueres, for eksempel en offentlig utredning eller annen myndighet.
- Ekstern–ekstern evaluator, evalueringen utføres av en evaluatore som ikke er knyttet til den organisasjonen som skal evalueres.

Kylén (1992:16) har gitt en oversikt over hvilke fortrinn og utfordringer en ekstern evaluatore har i forhold til en intern evaluatore, og omvendt.

Ekstern evaluatore	Intern evaluatore
<p>Fordeler</p> <ul style="list-style-type: none">• Kan bidra med kunnskaper og erfaringer fra andre felt• Kan ventes eller kreves å være upartisk• Har tid spesielt avsatt til evalueringsarbeid	<p>Fordeler</p> <ul style="list-style-type: none">• Har lett for å forstå informasjonen som mottas• Er kjent med forhold ved arbeidsplassen• Blir værende på stedet etter utført evalueringsarbeid
<p>Utfordringer</p> <ul style="list-style-type: none">• Kan ha vanskeligheter med å forstå informasjonen som mottas• Kan være økonomisk avhengig av oppdragsgiveren ved evalueringen• Kan ha vanskeligheter med å følge opp evalueringen over tid	<p>Utfordringer</p> <ul style="list-style-type: none">• Kan være personlig involvert i det som evalueres• Kan være ”blind” for feil ved egen arbeidsplass• Kan være partisk• Kan ha interesse av å påvirke evalueringen i en viss retning

Figur 2.5 Fordeler og utfordringer i forhold til ekstern og intern evaluatore (Kylén 1992)

Uansett hva som velges, bør det stilles en rekke kompetansekrav til den eller de som skal evaluere. De bør ha relevant fagkunnskap og erfaring fra fagområdet. Dette kan være argumenter for å velge en intern. Samtidig bør en evaluator ha ”innsikt i det spesifikke fagfeltet som skal evalueres, samt generell evalueringskompetanse og innsikt i bruk av ulike metoder og kombinasjoner av disse” (Sverdrup 2002:150). Dette er ikke nødvendigvis kompetanse alle politidistrikt har, og kan derved være et argument for å velge ekstern.

Sverdrup (2002) sier videre at evaluatorene bør være upartiske i forhold til evalueringsobjektet, ha gode kommunikasjons- og samarbeidsegenskaper, personlig engasjement, ansvarsfølelse og formidlingskunnskaper. Dersom størst grad av nøytralitet er et ønske, vil sannsynligvis en ekstern evaluator være å foretrekke.

I tillegg bør en evaluator være seg sitt ansvar bevisst. Det vil si at en evaluator:

Utfører sitt arbeid på et faglig fundament, slik at slutninger kan trekkes og anbefalinger gis med referanse til dette. Dels handler det om at forholdet til informantene blir behandlet i tråd med vanlige regler for kildevern. Dels handler det dessuten om at man skal forsøke å holde distanse til aktører som inngår i evalueringen på en slik måte at man ikke blir fristet til eller presset i retning av å trekke konklusjoner som man tror oppdragsgiver helst vil ha (Sverdrup 2002:152).

En evaluator med den rette kompetanse vil i stor grad bidra til å synliggjøre forskjellen mellom evalueringer, gjennomganger og granskninger (pkt. 2.1). Gjennom å involvere dem som er gjenstand for evalueringen, i evalueringsprosessen, vil en dyktig evaluator kunne bidra til at de berørte ikke får følelsen av at dette er granskninger eller kontroller.

I forlengelsen av dette ligger behovet for å sørge for at evaluatoren – enten han er intern eller ekstern – er i stand til å skjøtte sin oppgave. Det kan være at det er nødvendig med noe opplæring både i evaluatorrollen og/eller i forhold til fag/oppdrag.

I politiet finnes det eksempler på bruk av både intern og ekstern evaluator.

- Obiorasaken ble gjennomgått/evaluert av rettsapparatet, Spesialenheten for politisaker, Politidirektoratet og Politihøgskolen, altså en kombinasjon av intern og ekstern evaluering. Spesialenheten kan også kalles en ekstern–intern evaluator.
- Nokasranet i Stavanger ble evaluert (18.06.04) av en sammensatt topptung gruppe polititjenestepersoner, internt i politiet, utpekt av Politidirektoratet. Da hovedtyngden

av medlemmene var hierarkisk overordnet de involverte tjenestemennene, kan evalueringsgruppen sies å være en intern–ekstern evaluator.

- Olasaken i politidistrikt A ble evaluert internt ved politidistriktet.

Enten man velger å utføre evalueringen selv, eller benytter ekstern evaluator, må evalueringen være foranket i virksomhetens ledelse på alle nivåer for å sikre at funnene blir tilbakeført i organisasjonen og kommer til konkret nytte (Sverdrup 2002:149–162). Evalueringsarbeidet kan gjøres svært avansert eller svært enkelt, avhengig av ressurser og ambisjonsnivå.

Diskusjonen om hvem som skal være evaluator i forhold til implementering av problemorientert politiarbeid (POP), har foregått lenge i norsk politi. Et eksempel på evaluering av et POP-prosjekt er evalueringen av ”Piratdrosjeprojektet i Tønsberg” (Knutsson og Søvik 2005:1). Prosjektet ble drevet som et samarbeid mellom en forsker ved Politihøgskolen (Knutsson), og en med praktisk erfaring som polititjenestemann (Søvik). Prosjektet ble prisbelønnet i USA. Det ble nominert til Herman Goldstein Award. Et annet eksempel er ”Ledelsesutvikling gjennom deltakende observasjon og aksjonsforskning” (Aaserud 2007:4). I denne evalueringen var det en ansatt (Aaserud) ved Politihøgskolen som var evaluator.

I tillegg til punktene på figur 2.5 kan en sterk vektlegging av lokalt forankret fagkunnskap og kjennskap til miljøet og kulturen trekke i retning av intern evaluator. Sterk vektlegging av spesialkompetanse på evalueringsmetodikk kan på den annen side trekke i retning av ekstern evaluator. Andre aspekter som kan legges til grunn, er betydningen av distanse til det som evalueres, og behovet for å bygge opp intern evalueringskompetanse. I tillegg til at det stilles krav til evaluator, er det viktig at det også stilles krav til virksomheten, til dem som bestiller evalueringen. Blant annet bør det stilles krav til hvordan og på hvilket grunnlag det gis anbefalinger, samt hvordan resultater presenteres og hvordan bruk av dem drøftes (Sverdrup 2002:149–162).

Vedung (1991:82) mener at om hensikten med evalueringen er kontroll, bør evaluator være ekstern. Er hensikten forbedring, bør evalueringen håndteres internt. Er hensikten kunnskapsutvikling, bør evalueringen være ekstern; evalueringen kan med fordel utføres av universitet eller høyskoler. Valget mellom intern og ekstern evaluator kan ikke sees som et enten eller. Det er til syvende og sist hensikten som avgjør (Vedung 1991:83).

Evalueringer og vurderinger har i sin natur et kritisk element i seg. Det blir lett ubehagelig for den eller de som evalueres, dersom resultatene ikke står i forhold til forventningene.

Påvirkning kan skje på ulike stadier i evalueringen, enten i utformingen av evalueringssopplegget, når informasjon samles inn, eller når et kommentarutkast av evalueringsrapporten er ferdig. Dette er ikke minst en reell problemstilling når den som finansierer, også er oppdragsgiver for evalueringen og i større eller mindre grad omfattes av den, slik tilfellet er i Olasaken og Nokassaken. I en slik situasjon vil det fort kunne oppstå en uklar rollefordeling som er lite heldig. Det vil da være viktig at evaluator har kontaktpersoner å forholde seg til som selv ikke er sterkt involvert i det aktuelle tiltaket. Det er også viktig å være oppmerksom på at forholdet mellom evaluator og de som skal evalueres, kan bli for tette. Det kan skape lojalitetsbånd som kan hemme evnen til å følge idealer som distanse, nøytralitet og objektivitet. Ved å tydeliggjøre skillet mellom sak og person og være bevisst omkring evaluators rolle, evalueringens formål og problemstilling, kan en unngå mye av dette (Agderforskning 3/2003).

2.3 Oppsummering

I dette kapitlet ble relevant evalueringsteori presentert. Det ble beskrevet fem faser i evalueringprosessen: hensikt, evalueringsdesign, evalueringskriterier, formulering og brukerfokus. Disse er hver for seg og sammen sentrale i evalueringen av ekstraordinære hendelser og i oppgaven. Relevant læringsteori er også presentert i punktet ”Hensikten med evalueringen”. Dette begrunnes blant annet med Lindøe (2003), som skriver at erfaringslæring og evaluering henger sammen (pkt 2.1.4). Evaluators mulige funksjon, oppgave og ansvar er også beskrevet. I tillegg har ulike retninger i evaluering med utgangspunkt i Sverdrup (2002) og Weiss (1998) blitt gjennomgått.

3 METODE OG DATAINNSAMLING

Før gjennomføring av en undersøkelse er det viktig å planlegge hvilke metoder som skal brukes. En metode er den framgangsmåten som velges for å få svar på problemstillingen. Metoden hjelper til å samle inn data, det vil si den informasjonen som trengs for å kunne svare på problemstillingen. Vilhelm Aubert (1985) formulerer det slik:

En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder (Aubert 1985:196).

Begrunnelsen for å velge en bestemt metode er at den vil gi gode data og belyse problemstillingen på en faglig interessant måte. Det er viktig å holde fast ved at det hele tiden er problemstillingen som danner grunnlag for å vurdere hva slags data som er relevante. Problemstillingen er det faste holdepunktet i et opplegg som ellers er preget av stor fleksibilitet.

3.1 Begrunnelse for valg av metode

Problemstillingen i oppgaven er følgende: I hvilken grad og hvordan gjennomføres evaluering etter ekstraordinære hendelser i politiet?

For å få svar fra praksisfeltet ble det valgt en kvalitativ metode med trekk av en kvantitativ arbeidsmåte. Dette kan kalles en semi-kvalitativ metode (Davidson og Patel 1999:88). Det ble gjennomført informantintervjuer, dokumentanalyse og spørreskjema med åpne og lukkede spørsmål. I tillegg ble det gjennomført oppfølgende spørsmål og samtaler med enkelte av informantene. Bakgrunnen for å benytte ulike arbeidsmåter er å kunne få fram mest mulig informasjon, samt forsøke å sikre bedre validitet og høyere reliabilitet (Sverdrup 2002:111). En kombinasjon av flere metoder blir framhevet som et nyttig grep i gjennomføring av evalueringer, i den hensikt å få et mer helhetlig svar på komplekse spørsmål, som ofte ikke lar seg besvare på en fyllestgjørende måte kun ved hjelp av en enkel metode (Sverdrup 2002:113) (se pkt. 2.1.6). Nyten av å kombinere ulike metoder understrekes også av Jacobsen (2005:136), Ringdal (2007a:91) og Lund og Haugen (2006:23).

Det at ekstraordinære hendelser i praksis oppfattes og defineres ulikt, gjør problemstillingen kompleks. Det var derfor nyttig å bruke en semi-kvalitativ metode. Den kvalitative metoden tar i større grad enn den kvantitative sikte på å fange opp meninger og opplevelser som ikke

lar seg tallfeste eller måle. Et begrenset antall politidistrikter (27), samt at det tross alt ikke skjer veldig mange ekstraordinære hendelser, gjør også problemstillingen velegnet for en kvalitativ tilnærming. ”Harde” og ”myke” data er et uttrykk som ofte blir brukt om kvantitative og kvalitative metoder. Forskerne blir i den forbindelsen benevnt som ”tellere” og ”tolkere” (Dalland 2001:73).

Et særtrekk ved kvalitativ forskning er at forskeren er nærmere informantene og forholder seg mer subjektivt til informantenes opplevelse enn i kvantitativ forskning. Dette er aktuelt her. Forskeren er en del av politietaten og kjenner informantene og til dels deres arbeidssituasjon. Forskeren kan også i større grad gå i dybden på det enkelte fenomen. Dette er også viktig i denne sammenhengen. Der det har vært nødvendig, har det for eksempel blitt gjennomført oppfølgende samtaler. Dette er mulig når antall informanter ikke er for høyt. I kvalitative undersøkelser er det nesten alltid et mindre utvalg av informanter.

Helt konkret ble det i denne oppgaven gjennomført intervjuer med aktuelle personer i to politidistrikter om evaluering av konkrete ekstraordinære hendelser. I tillegg ble direktøren for Statens havarikommisjon for transport (SHT) intervjuet. SHT som en uavhengig undersøkelseskommissjon med lang erfaring i å utføre undersøkelser og kartlegge årsaksforhold og hendelsesforløp i transportsektoren var en nyttig informasjonskilde. I tillegg er det interessant å sammenlikne det SHT gjør, med det politiet gjør.

Intervjuene ga et grunnlag for en bedre forståelse av hva informantene la i begrepet evaluering, når det evalueres, hva som evalueres, hvem som evaluerer, og hvordan evalueringen gjennomføres. Det ble også gjennomført samtaler med nestleder for Spesialenheten for politisaker og polititjenestemenn i Beredskapsavdelingen i Politidirektoratet.

I tillegg til intervjuene ble det sendt ut et spørreskjema til UEH-lederne i samtlige politidistrikter der det både var åpne og lukkede spørsmål. Formålet med spørreskjemaet var å fange opp data som ikke var tilgjengelig gjennom øvrige kilder. Ett eksempel er omfanget av evalueringer i norsk politi, type hendelser som evalueres, hvem som evaluerer, og hvordan resultatet fra evalueringen formidles.

Sentralt i oppgaven er også en systematisk gjennomgang av dokumenter for og skaffe til veie kvalitative data med henblikk på å besvare oppgavens problemstilling. Evalueringsrapporter

fra Nokassaken og Olasaken har vært viktige dokumenter i arbeidet med oppgaven. I tillegg er dokumenter fra Obiorasaken, dokumenter og instruksjoner fra Riksadvokaten, Politidirektoratet og politidistriktene datamateriale for oppgaven. Evalueringen av Nokassaken, Olasaken og Obiorasaken presenteres på bakgrunn av dokumentanalyse. Grunnen til å ta fram disse sakene er at de hver for seg viser utfordringene det er å evaluere en ekstraordinær hendelse sentralt og lokalt, og således kan være med på å gi svarene og drøftingen i undersøkelsen et bredere perspektiv.

3.2 Datainnsamling

Intervju

Formålet med et intervju er å innhente, registrere og fortolke muntlig informasjon om informantens praktiske erfaring omkring problemstillingen (Lund:158). På forhånd var det laget en intervjuguide (vedlegg 9.2) som var best mulig tilpasset oppgavens formål. Formålet med intervjuene i de to politidistriktene var å få presise beskrivelser av informantens erfaringer i forbindelse med evaluering etter ekstraordinære hendelser. Det var også ønskelig å få en beskrivelse av politidistriktets rutiner og organisering av evaluering etter ekstraordinære hendelser.

Det var ingen fast rekkefølge på spørsmålene, for bedre å kunne stå fritt til å se nærmere på forhold som ble tatt opp under intervjuet. Spørsmålene omhandlet temaet ”evaluering”, hvilke rutiner politidistriktet har for evaluering etter ekstraordinære hendelser, når det evalueres, hvem som evaluerer, og hvordan evalueringen gjennomføres. Lund (2006:162) kaller en intervjuguide som i dette tilfellet, hvor fleksibiliteten i intervjusituasjonen er høy, for et halvstrukturert intervju.

Samtidig var det en plan for hva intervjuet skulle inneholde. Det var viktig for at intervjuet skulle komme inn på temaene som skulle belyses. Ved å stille åpne spørsmål ville sjansen være større for få tak i det informantene mente var av betydning, beskrevet med deres egne ord. Det var viktig å innta en lyttende rolle uten å avbryte for mye. På den måten fikk informantene fullføre uforstyrret.

Ved politidistriktene A og B har det i løpet av de siste årene vært ekstraordinære hendelser, noe som har gjort det interessant å intervju personer der. Politidistriktene ble kontaktet pr. brev og informert om prosjektet og hva det ville innebære å delta. Etter oppklarende og

utdypende telefonsamtaler ble det gitt klarsignal til å intervju to mellomledere i politidistrikt A og en mellomleder i politidistrikt B. Politidistriktene plukket ut aktuelle intervjuobjekter, som igjen tok kontakt for nærmere avtale om tid og sted. Alle tre har lang erfaring innenfor operativ polititjeneste.

Ved politidistrikt A foregikk intervjuet på politistasjonen. I utgangspunktet var det meningen å gjennomføre to individuelle intervjuer. Dette ble forandret under den innledende samtalen med begge informantene til stede. Dette var fordi samtalen straks kom inn på Olsaken (person skutt av politiet med den følge at vedkommende døde), og at denne hendelsen ville bli sentral under samtaleintervjuet. I tillegg var begge informantene sterkt involvert i Olsaken, spesielt i evalueringen i etterkant. Begge hadde førstehånds kunnskap om hendelsen. Ved at begge deltok aktivt, var sjansen større for å få fram informasjon og synspunkter som kanskje ikke ville kommet fram om intervjuet hadde blitt gjennomført individuelt.

Innledningen gikk med til å fortelle om oppgaven, og å høre om hvordan informantene oppfattet hva som skulle skje. Dette var med på å skape en felles forståelse av hensikten med intervjuet. Etter at temaet var presentert, ble Olsaken igjen tatt fram og gjennomgått av informantene.

I politidistrikt B var intervjuobjektet en tjenestemann med bred erfaring som operativ tjenestemann. Politidistriktet har i de siste årene hatt flere hendelser som kan kategoriseres som ekstraordinære, blant annet to episoder hvor en tjenestemann har vært nødt til å løse oppdraget med bruk av våpen. Det ble i begge tilfellene ikke løst skudd. Intervjuet ved politidistrikt B var lagt opp etter samme mal som ved politidistrikt A. Likevel ble intervjuet ved politidistrikt B helt annerledes enn ved politidistrikt A. Intervjuobjektet kunne ikke vise til noen hendelser som var evaluert.

Samhandlingen mellom informanten og intervjuer ble ved politidistrikt B mye viktigere enn ved politidistrikt A. Informantene ved politidistrikt A fikk god anledning til å poengtere og samtale seg imellom om opplevelser og erfaringer. Det gjaldt både det de var enige om og det de var uenige om. Informantene fikk i stor grad – innenfor gitte rammer – anledning til å definere diskusjonen selv. De samtalte og stilte spørsmål til hverandre, kun avbrutt av oppfølgingsspørsmål som ”kan du si mer om dette?” og hvem-, hva-, hvor-, når- og hvordan-spørsmål.

Ved politidistrikt B måtte intervjuguiden brukes i større grad enn i politidistrikt A. Det ble stilt flere spørsmål enn ved politidistrikt A. Samtalen gikk ikke så lett. Hadde det vært to eller flere intervjuobjekter som kunne samtale seg imellom, kunne det kanskje gått lettere.

Uansett virket det som at temaet engasjerte, og til tider, spesielt i politidistrikt A, kunne samtalen gå ut over planen. Dette bidro til nye perspektiver på problemstillingen og til referanser til andre ressurspersoner. Svarene var gjennomtenkte, og opplevelsen av å snakke samme språk var med på å begrense mulighetene for misforståelser.

Intervjuet med direktøren for SHT foregikk i SHTs lokaler på Kjeller. Direktøren, som er utdannet psykolog, har god kjennskap til politiet gjennom mange års samarbeid med etaten. SHT skal undersøke ulykker og hendelser innenfor luftfarts-, jernbane-, vei- og sjøfartssektoren. SHT er en permanent kommisjon med stor faglig kompetanse og mye erfaring innenfor evaluering. Med dette som utgangspunkt var det ønskelig å høre når og hvordan SHT gjennomførte sine evalueringer, og om prosedyrer, rutiner og struktur var overførbare til politiet.

Intervjuene gav nyttig informasjon for å gå videre med informasjonsinnhenting i form av et spørreskjema. I tillegg ble det gjennomført en del uformelle samtaler med sentrale personer i Politidirektoratet og Spesialenheten. Det var viktig underveis i arbeidet å få nødvendig utfyllende informasjon samt nødvendige korrigeringer. Dette var mulig blant annet på grunn av nær kjennskap til miljø og personer.

Spørreskjema

For å få en nasjonal oversikt over evaluering av ekstraordinære hendelser ble det også samlet inn informasjon via spørreskjema, fra samtlige politidistrikter. Det ble sendt ut et spørreskjema til lederne av den lokale utrykningsenheten (UEH) ved hvert av landets 27 politidistrikter, og til lederen av en spesialavdeling ved ett av landets særorganer. Spørreskjemaet ble pretestet på egen arbeidsplass av fagfolk med innsikt og erfaring innenfor strukturert utspørring. Dette var for å kvalitetssikre at spørreskjemaet ville fungere og for eventuelt å forbedre spørreskjemaet før det ble sendt ut. Spørreskjemaet ble fulgt av en introduksjon som fortalte litt om hensikten med spørsmålene.

Bakgrunnen for å velge ledere for utrykningsenhetene (UEH) er at de er spesialtrente for å løse ekstraordinære akutte hendelser. De vil av den grunn alltid bli involvert i både planlegging, gjennomføring og evaluering av ekstraordinære hendelser. Valget av avdelingslederen ved et særorgan begrunnes med at det kan være interessant å se om særorganet skiller seg ut fra politidistriktene. I tillegg til UEH-lederne ved hvert politidistrikt ble spørreskjemaet sendt til fire andre personer i viktige posisjoner i forhold til operativ virksomhet i fire ulike distrikter. Det er tre operasjonsledere og en beredskapsplanlegger. Begrunnelsen for også å spørre dem er for å komplettere bildet. Deres svar er av interesse. De har bred og lang erfaring, og de sitter i stillinger der de bør ha kjennskap til og erfaring med dette. Utgangspunktet er at de er gode informanter. En konsekvens av å utvide informantgruppen er at det i fire politidistrikter kom svar fra to personer. Ved å sammenlikne svarene framkom det interessant informasjon, samtidig som reliabiliteten ble testet. Det vil si om beskrivelsene av evaluering av ekstraordinære hendelser er noenlunde samstemte.

Samtlige 32 personer svarte på undersøkelsen. Til 18 av disse ble det sendt ut oppfølgningsspørsmål for å få en nærmere utdypning. Det viste seg også nødvendig å ta en telefonsamtale med noen, for å få ytterligere presiseringer.

Det ble stilt både åpne og lukkede spørsmål i spørreskjemaet. Lukkede spørsmål med faste svaralternativer, og åpne spørsmål hvor informantene kunne skrive ned og formulere svaret selv. Lukkede spørsmål gir mulighet for å tallfeste og sammenlikne svarene. Ved å stille åpne spørsmål fikk informantene også anledning til selv fritt å formulere og utdype svarene på temaer de har stor kunnskap om.

I spørreskjemaet differensieres det mellom faglig evaluering og taktisk debrief. Faglig evaluering og taktisk debrief ble beskrevet og forklart for informantene i innledningen før spørsmålene. Faglig evaluering ble beskrevet som en faglig gjennomgang og refleksjon i etterkant av en ekstraordinær hendelse, hvor blant annet hva som skjedde, hvorfor det ble gjort slik (faglig) og tanker omkring det som gjøres, står sentralt. Hensikten med en slik gjennomgang er å lære. Taktisk debrief er et oppsummeringsmøte like etter hendelsen, der man evaluerer hvordan oppdraget ble utført.

Grunnen til at ”faglig evaluering” ble benyttet i spørsmålene framfor ”evaluering”, var et ønske og håp om at informantene skulle skille klarere mellom taktisk debrief og evaluering.

Min egen erfaring som polititjenestemann er at det i praksis i mange tilfeller kan bli oppfattet som det samme. Ved å spisse ”evaluering” til ”faglig evaluering” var håpet at informantene klarere ville skille mellom de to prosessene. Det ble gjort for å få inn så gode svar som mulig for å besvare problemstillingen.

Underveis i undersøkelsen ble det behov for mer utdypende informasjon nettopp omkring temaet ”faglig evaluering”. Det ble derfor sendt ut et nytt spørreskjema med åpne spørsmål til de politidistriktene som hadde svart ja på at de hadde rutiner for gjennomføring av faglig evaluering. Spørsmålene ble sendt til de samme informantene. (se vedlegg 9.4)

Dokumentanalyse

Parallelt med datainnsamling og oppgaveskrivning var informasjon og analyse av dokumenter en viktig kilde. Dokumentanalyse er en datainnsamlingsmetode som er knyttet til bruk av sekundærdata (Jacobsen 2005:163). Metoden innebærer at relevante dokumenter gjennomgås systematisk for å finne relevant informasjon om problemstillingen.

Dokumenter som ble analysert, er:

- Evalueringsrapporter fra Nokassaken og Oласaken.
- Dokumenter fra Obiorasaken, Spesialenheten for politisaker, Riksadvokaten, politidistriktene.

I tillegg var følgende dokumenter sentrale som bakgrunnsmateriale:

- Politiets beredskapssystem del 1 (PBS1)
- Publikasjoner fra Politidirektoratet.
- NOU 2009:12- Et ansvarlig politi. Åpenhet, kontroll og læring.

3.3 Metoderefleksjon og -kritikk

Med utgangspunkt i problemstillingen har det vært nødvendig å ha med spørsmål om den taktiske debriefen selv om det er evaluering som er hovedfokus. Dette er fordi den taktiske debriefen kan blandes sammen med en evaluering. Som nevnt i 3.2 har det nettopp av den grunn blitt valgt å spissformulere og i spørreskjemaet benytte betegnelsene taktisk debrief og faglig evaluering.

Årsaken til at det i oppgaven er viktig å skille taktisk debrief fra evaluering, er først og fremst at taktisk debrief og evaluering har ulik hensikt, og av den grunn ofte ulik form og resultat. En taktisk debrief kan på grunn av ressursmangler som tid, personell og penger lett bli en oppsummering av hendelsen. Det kan altså lett bli kun tilbakeskuende. Det framtidstrettede perspektivet kan bli glemt. Debriefen blir ofte en ”her og nå”-hendelse. Fokus på formidling av ”resultater” er ikke der og ville kanskje heller ikke være riktig.

Politidirektoratet ønsker evaluering av ekstraordinære hendelser, med fokus på læring. Samtidig oppleves PODs beskrivelse av hva evaluering er, og hvordan en slik evaluering bør foregå, som noe uklar. Den ovennevnte problematikken er årsaken til differensieringen mellom faglig evaluering og taktisk debrief i spørsmålene til informantene. Intensjonen var et ønske om å få klarest mulig svar. I ettertid kan en kanskje si at definisjonene i spørreskjemaet av henholdsvis taktisk debrief og faglig evaluering kunne vært noe mer presis. På den annen side blir problemet til en viss grad redusert ved at det ble sendt ut oppfølgende spørsmål vedrørende faglig evaluering.

Oppgaven inneholder ikke kvantitative data som kan gi sikre svar. Oppgaven baserer seg på informasjon fra sentrale personer. Denne informasjonen er drøftet i forhold til teori og så fortolket og årsaker forsøkt forklart. I dette arbeidet har jeg forsøkt å systematisere informasjonen fra praksisfeltet i forhold til teoretiske kategorier. Dette er opplevd som en god struktur i arbeidet med materialet. Samtidig er det klart at en slik kategorisering også begrenser. Likevel har det vært opplevd som nyttig å ha systematikken som utgangspunkt for å bearbeide materialet.

Det kan rettes innsigelser mot de metodene som er brukt både i intervjuene, spørreskjemaet og i dokumentanalysen. Et ønske har vært å ha en åpen tilnærming til datainnsamlingen, og ikke legge for store begrensninger på de dataene som samles inn. Å være en del av og å kjenne organisasjonen, menneskene og kulturen har både fordeler og ulemper.

En fordel ved å intervju fagfolk fra egen organisasjon er at språket er det samme. Generelt i intervjuer er det positivt at svarene ofte er gjennomtenkte, og at misforståelser lar seg oppklare. Fagpersonene kan også bidra til nye perspektiver på problemstillingen, og har ofte referanser til andre ressurspersoner og hendelser på området. Det som her er beskrevet som fordelene ved å intervju fagfolk, er samtidig også ulempene. Intervjuet kan bli svært saklig,

og si lite om intervjupersonens livsverden (Dalland 2001:135). Ubevisst kan det også ha blitt foretatt avgrensninger i forhold til ”før-dommer” som er resultatet av en livslang sosialisering i samme organisasjon (Jacobsen 2005:69). I tillegg kan annen viktig informasjon lett bli oversett da det forventes at det meste finnes i ens egen organisasjon. Større ”avstand” til for eksempel informantene kan derfor i noen tilfeller vært en fordel.

Et relevant spørsmål er om riktig målgruppe er valgt. Er det UEH-lederne som sitter på den informasjon som etterspørres? Dette var en sentral vurdering før arbeidet startet. Ved å velge akkurat denne gruppen har fokuset blitt på den faktiske, praktiske gjennomføringen av evaluering etter ekstraordinære hendelser. Informantene er midt i den praktiske hverdagen. De sitter ikke nødvendigvis på all informasjon, men de ble bedt om å svare på hvordan situasjonen ser ut fra deres ståsted. Når det er valgt å spørre samtlige lokale UEH-ledere, er det valgt nøkkelpersoner i de enkelte politidistrikter. Disse lederne er nær og en del av ”grasrota” samtidig som de er en viktig del av den operative og taktiske ledelsen. De er med på å utøve praksis. Det er mulig undersøkelsesopplegget ville gitt andre resultater på andre personer. Det er dermed ikke sagt at svarene ville vært riktigere. Med sitt utgangspunkt har informantene bidratt til å svare på problemstillingen.

Svakheten ved spørreskjemaet er muligheten for at ikke alle har oppfattet spørsmålene likt. Dette gjelder spesielt hva som ligger i begrepet evaluering, og forskjellen på taktisk debrief og faglig evaluering. Dette drøftes nærmere i kapittel 5. At spørsmålene ble utformet og sendt ut ”for tidlig”, kan også ha medført noe mangelfulle svar.

Personer med en annen bakgrunn ville sannsynligvis konsentrert seg om noe annet dersom de hadde studert det samme temaet. Det positive var at det var mulig å sende ut et nytt spørreskjema samt kontakte informantene pr. telefon og e-post.

Primærdata er opplysninger som samles inn for første gang, og sekundærdata er data samlet inn av andre (Jacobsen 2005:137). Primærdata er i denne sammenhengen intervjuer, svarene på spørreskjemaet og egne observasjoner. Sekundærdata som benyttes, er offentlige utredninger, forskningsrapporter og andre dokumenter om temaet. Eksempler på sekundærdata er evalueringsrapportene i Olasaken og Nokassaken.

Ved innsamling av sekundærdata er det viktig å være skeptiske til hvor dataene kommer fra, hvem som har samlet dem inn, hvor troverdige kildene er, og hvilke feil som hefter ved dem (Jacobsen 2005:137). Dokumentene som har blitt benyttet, er i stor grad offentlige dokumenter og må antas å være troverdige. Informantene er erfarne polititjenestemenn i betrodde stillinger.

Uansett har det vært viktig å være kritisk til kvaliteten på de dataene som er samlet inn. Er de innsamlede data de som gir svar på problemstillingen (gyldighet/validitet)? Er dataene til å stole på, er de pålitelige og korrekte (pålitelighet/reliabilitet)? En populær måte å betrakte de to begrepene på er å sammenlikne med skyting på blink. En måling er reliabel om den viser det samme hver gang. Hvis en serie skudd er samlet, er det en reliabel serie, selv om skuddene ligger utenfor blinken. Validitet på sin side dreier seg om det som måles er det søm ønskes målt. Det vil si hvorvidt skuddene er sentrerte. Det beste er selvsagt om skuddene er samlet og midt i blinken (Ringdal 2007a). Begge spørsmålene er nøye vurdert, samtidig som fokus i oppgaven har vært på om det som undersøkes, er det som ønskes oppnådd, gjennom bruk av et bredt teoretisk grunnlag fra relevante og valide kilder.

Til tross for en del svakheter ved datainnsamlingen har den bidratt til økt kunnskap om evaluering av ekstraordinære hendelser i politiet.

3.4 Oppsummering

Valg av metoder og begrunnelse for disse er gitt. Framgangsmåten og progresjonen er presentert. De ulike metodene som benyttes, er beskrevet. Dette er intervju, spørreskjema og dokumentanalyse. Metoderefleksjon og kritikk av oppgaven ble også presentert i dette kapitlet.

4 PRESENTASJON AV DATA

Datamaterialet er intervjuene i politidistrikt A, B og SHT, dokumentanalyser, og resultater fra spørreskjemaet. Først vil evalueringen av Olasaken i politidistrikt A, Nokasranet i Stavanger og Obiorasaken i Trondheim bli beskrevet. Deretter presenteres informasjonen fra og om SHT og Spesialenheten for politisaker, før resultatene fra spørreskjemaet presenteres.

4.1 Olasaken

I 2006 løsnet to tjenestemenn i politidistrikt A flere rettede skudd mot en gjerningsmann. Det skjedde etter en større politiaksjon der flere enheter var involvert. Ett av skuddene traff gjerningsmannen i hodet og medførte umiddelbart bevisstløshet og rask død. Beskrivelsen av hendelsen og hva som skjedde etterpå, er basert på intervjuet av tjenestemennene i politidistrikt A, samt politidistriktets evalueringsrapport.

Olasaken var en ekstraordinær hendelse i tråd med hva som er beskrevet i PBS 1. Tjenestemennene fikk bevæpningsordre, og det var stor fare for publikum og egne mannskaper, se kapittel 1. Dette til tross vurderte politidistriktet ikke å sette stab (evalueringsrapport Olasaken).

I løpet av de to første dagene etter hendelsen ble det gjennomført to debriefer, pluss en debrief med psykolog to dager senere. Dette ble gjort i henhold til politidistriktets instruks som omhandler ”Handlingsprosedyrer etter belastende situasjoner”.

I tillegg ønsket ledelsen ved politidistriktet å gjennomføre en evaluering. De så tidlig at det kunne være mye å lære av hendelsen. Ifølge mine informanter ønsket politidistriktet å implementere ny læring i organisasjonen. Det ble derfor besluttet å foreta en evaluering som skulle ta for seg hendelsen fra første melding til oppdraget ble avsluttet. I tillegg ble det besluttet å foreta en evaluering av det arbeidet som skjedde i etterkant av hendelsen.

Det ble nedsatt to arbeidsgrupper med tjenestemenn fra eget tjenestested, altså interne evaluatorene. Disse fikk i mandat å gjennomføre en evaluering av henholdsvis:

1. Hendelsen fra oppdragets start til oppdragets slutt og arbeidet som skjedde i etterkant av hendelsen.
2. Hvordan kollegastøtteordningen (KSO) ble gjennomført i henhold til gjeldende instruksverk, handlingsprosedyrer etter belastende situasjoner og øvrig relevant

planverk i forhold til helse, miljø og sikkerhet (HMS). Dette kommenteres ikke nærmere her, da det ikke ansees som relevant i forhold til problemstillingen.

Arbeidsgruppe 1 skulle analysere tilgjengelige dokumenter, sende ut spørreskjema og ha samtaler med interne og eksterne involverte. Gruppen skulle også utarbeide en evalueringsrapport. De skulle undersøke hva som var bra og hva som kunne vært bedre.

Overordnede evalueringskriterier var gitt i mandatet:

- Den praktiske gjennomføringen
- Samarbeid med eksterne
- Rolleforståelse
- Kommandolinjer
- Ressurstilgjengelighet

Arbeidsgruppen skulle også evaluere taktiske disposisjoner og relevante instruksjoner og planverk. Resultatet av rapporten skulle danne grunnlag for en gjennomgang av operative kurs, treningsdager og temadager. Den skulle være utgangspunkt for framtidige investeringer og planer.

Evalueringen kommenterte ikke andre enheter som bistod: Beredskapstroppen, Helikoptertjenesten og mannskaper fra Oslo. Disse enhetene har heller ikke bedt om tilbakemelding.

Hendelsen skjedde 22.04.06. Arbeidsgruppen fikk mandatet 10.08.06. Rapporten skulle være ferdig 01.10.06. Politidistriktet ønsket ikke å starte evalueringen før Spesialenheten kom med sin innstilling. Dette er i tråd med hva Spesialenheten for politisaker ønsker. Som nestkommanderende ved Spesialenheten opplyste på telefon: ”To prosesser parallelt kan virke forstyrrende.” Arbeidsgruppen iverksatte derfor sitt arbeid etter at rapporten fra Spesialenheten for politisaker forelå. Politidistriktet valgte å la Spesialenhetens føringer gjelde.

Arbeidsgruppe 1 hadde inngående samtaler med alle dem som var involvert i hendelsen ved eget politidistrikt. Det ble brukt lang tid på å utarbeide spørsmål. Ifølge mine informanter ble samtalen gjennomført med stor grad av ydmykhet. Samtidig fortalte de at innsatslederen

etter samtalen hadde uttalt at den følte mer ubehagelig enn avhøret til spesialenheten. Denne samtalen varte i fem timer, noe som tyder på at den var svært inngående. I tillegg til samtaler ble det sendt ut spørreskjema til samtlige involverte ved eget tjenestested.

Informantene ved politidistrikt A var klare på at arbeidsgruppen skulle skaffe rede på hvorfor mannskapene hadde gjort som de gjorde. Arbeidsgruppen var, ifølge informantene, klar på at det var rollen som skulle evalueres og ikke personen. Det ble lagt vekt på å være tydelige på hensikten. Formålet med evalueringen og kriteriene det skulle evalueres i forhold til, ble ifølge informantene gjort kjent for mannskapene. Arbeidsgruppen mente de klarte å stille de rette spørsmålene og fikk ærlige svar. De brukte god tid på den enkelte, noe som var med på å skape trygghet i samtalen.

Informasjonen som informantene gav om evalueringen og omstendighetene rundt denne, ble forsterket gjennom å lese evalueringsrapporten.

Med utgangspunkt i konklusjonene i evalueringsrapporten skjedde følgende i politidistrikt A:

- Justering av rutiner for innskyting av våpen
- Operative treninger ble justert
- Det ble gjort betydelige innkjøp av verneutstyr
- Oppdraget ble gjennomgått på den operative treningen for alt operativt mannskap
- Rutiner for ledelse og samband ble gjennomgått og justert

4.2 Nokasranet

Mandag 5. april 2004 ble det gjennomført et særdeles brutalt væpnet ran i Stavanger. Det ble løst flere skudd både fra politiet og gjerningsmennene. En politimann ble truffet og døde av skuddene fra gjerningsmennene. Ranerne unnslopp med et større pengebeløp.

I denne oppgaven er det ikke selve hendelsen som er sentral. Det interessante er hva som skjedde i etterkant: evalueringen av politiets håndtering av hendelsen.

Som en følge av ranet nedsatte Politidirektoratet en arbeidsgruppe som hadde sitt første møte 30.04.04. Årsaken til at de ikke kom i gang tidligere, er også i denne saken hensynet til spesialenhetens behov for å avslutte før andre setter i gang. Beskrivelsen i denne oppgaven

baserer seg på evalueringsrapporten fra arbeidsgruppen (Rapport Politidirektoratet 2004) samt uformelle samtaler med medlemmer i arbeidsgruppen.

Arbeidsgruppen fikk følgende mandat:

Arbeidsgruppen skal vurdere politiets utrykning til ranet av Norsk Kontantservice i Stavanger og forsøket på å stanse dette. Gruppen skal fremme forslag til eventuelle forbedringer for så vidt gjelder prosedyrer for utrykning og bevæpning (en- og tohåndsvåpen), disponering av personell til slike oppdrag, og materiell og utstyr.

Arbeidsgruppen skal videre vurdere informasjonsutveksling mellom sentrale og lokale ledd i politiet, som har betydning for operativ trusselvurdering, og med eksterne institusjoner i den hensikt å forebygge kriminelle handlinger (for eksempel Norges Bank/NOKAS). I sine anbefalinger bes arbeidsgruppen se hen til liknende saker i den senere tid.

Arbeidsgruppen skal ikke vurdere etterforskningen. Berøringspunkter til etterforskningen avklares med etterforskningsledelsen i Rogaland politidistrikt. Arbeidsgruppens anbefalinger legges fram innen 18.6.2004 (Rapport Politidirektoratet 2004:14).

Mandatet sier ikke noe om taktiske vurderinger. Arbeidsgruppen skulle altså ikke vurdere den taktikk og teknikk som ble benyttet, og om det er behov for å justere/forandre noe på denne.

Arbeidsgruppen besto av polititjenestemenn fra andre og eget politidistrikt, fra Politidirektoratet og Politihøgskolen. Alle medlemmene var ansatte i politiet. Medlemmene av arbeidsgruppen var altså å betrakte som interne evaluatorene. De hadde med andre ord kjennskap til faget og oppgaven. I og med at kun ett medlem kom fra Rogaland, hadde de fleste noe distanse til aktørene og selve hendelsen.

Arbeidsgruppen hadde fem møter. I tillegg var deler av gruppen i Stavanger og fikk orientering om saken fra politidistriktet. Arbeidsgruppen hadde en referansegruppe bestående av tjenestemannsorganisasjonene og hovedverneombudet for politi- og lensmannsetaten. Arbeidsgruppen hadde ett møte med referansegruppen. Lover, instruksjer, retningslinjer og tidligere arbeidsgruppers arbeid var også grunnlag for de vurderingene som ble foreslått.

Arbeidsgruppen la fram sin evalueringsrapport 18.06.04. Her fremmet den 25 anbefalinger for å motvirke og bekjempe tilsvarende ran og å gjøre politiets arbeid mindre risikofylt.

Anbefalingene var kategorisert under:

- Etterretning – fem anbefalinger
- Politiets planverk og organisering – fem anbefalinger

- Materiell og utstyr – åtte anbefalinger
- Opplæring – en anbefaling
- Andre forslag – seks anbefalinger

Et konkret eksempel på en anbefaling er aksjonsplaner for politiets håndtering av ran i to nivåer: ran på nivå 1 eller ran på nivå 2. ”Arbeidsgruppen ser det som nødvendig at politiet vurderer hvilken type ran det står overfor i en akutt situasjon, og iverksetter tiltak i forhold til dette.” (Rapport s. 52)

Ut fra alvorlighetsgrad skal ran kategoriseres som enten nivå 1 eller nivå 2. Hvilken kategori et ran plasseres i, skal gi klare konsekvenser når det gjelder for eksempel beslutninger og disponeringer. Denne anbefalingen er utgangspunkt for et eksempel konkretisert i pkt. 5.5.

4.3 Obiorasaken

Eugene Ejike Obiora døde den 07.09.06 i forbindelse med at han ble pågrepet av politiet i Trondheim. Hendelsen ble internt i politidistriktet håndtert av den ordinære linjeledelsen. Saken ble etterforsket av spesialenheten for politisaker. Det har ikke vært nedsatt en egen evalueringsgruppe, slik det ble etter Nokas-ranet. Allikevel er hendelsen evaluert fra ulike ståsteder. PHS gjennomgikk hendelsesforløpet og evaluerte bruk av arrestasjonsteknikker. Riksadvokaten har på bakgrunn av Spesialenhetens rapport utarbeidet en egen rapport (21.12.07 sak 2286/07). Det samme har Sivilombudsmannen (16.02.10 sak 2439/07). Beskrivelsen i denne oppgaven baserer seg på Spesialenhetens rapport, Riksadvokatens rapport, Sivilombudsmannens rapport samt samtaler med ansatte i POD og på PHS. Det var, ifølge etterforskningen, mange sammensatte årsaker som førte til at Obiora døde. Døden inntrådte etter alt å dømme som følge av oksygenmangel og reaksjoner på dette. Oksygenmangelen var sannsynligvis forårsaket av Obioras egne anstrengelser for å sette seg imot politiets pågrep, kombinert med pusteproblemer etter press mot halsen, og at han ble plassert i mageleie over en viss tid (Spesialenheten for politisaker sak 060621). De rettsmedisinske sakkyndige har dokumentert at bruk av mageleie overfor aggressive personer medfører fare for såkalt leiebetinget kvelning (Spesialenheten for politisaker 04.05.07 sak 060621).

Etterforskningen av spesialenheten har dokumentert at verken de involverte tjenestemennene eller Sør-Trøndelag politidistrikt var kjent med farene ved bruk av mageleie. Før denne saken hadde heller ikke ansatte ved Politihøgskolen eller Politidirektoratet slik kunnskap.

Politihøgskolen opplyste i anledning saken at mageleie er standard prosedyre ved pågrep av umedgjørlige personer. Politistudentene har lært at pågrep ved hjelp av nedleggelsesteknikker skal ende opp i mageleie, og at personen skal kontrolleres blant annet med arm- og skulderbend fra denne posisjon. Tjenestemennene som pågrep Obiora, hadde verken gjennom politiutdanningen, sentrale instruksjoner og retningslinjer eller på annen måte fått noen opplæring om mulige farer ved anbringelse i mageleie. De hadde ikke nødvendig kunnskap om situasjonen.

Spesialenheten for politisaker konkluderte i sin rapport med alvorlig bekymring om norsk politi har hatt gode nok rutiner for innhenting av erfaringer innenfor fagområdet arrestasjonsteknikk, og om det er lagt nok vekt på samarbeidet med det medisinske fagmiljøet. For eksempel hadde dansk politi i 1995/96 en legefaglig vurdering av bruk av mageleie, som medførte nye prosedyrer og rutiner ved pågrep. Svensk politi har i sin lærebok fra 1998 skrevet om samme problematikk. Spesialenheten konstaterer videre at rutinen har vært mangelfulle med hensyn til å fange opp informasjon av den art som er kommet opp i forbindelse med denne saken. Ingenting av dette var tilsynelatende fanget opp i Norge.

Ombudsmannen tar opp det samme temaet i sin rapport av 16. februar 2010. I Politidirektoratets rundskriv 2007/011 er det lagt føringer for blant annet bruken av mageleie ved pågrep. Med utgangspunkt i dette blir Justisdepartementet bedt om å redegjøre for om det finnes rutiner for hvordan kunnskap som kan nødvendiggjøre slike rundskriv, blir fanget opp og formidlet videre. Departementet blir bedt om å redegjøre for veien fra organer som er ansvarlige for å fange opp kunnskapen, til det organet som er ansvarlig for å utforme reguleringen. Justisdepartementet svarer at det er etablert en ordening med møter og dialog mellom Politidirektoratet og Politihøgskolen som skal ivareta forhold som kan nødvendiggjøre rundskriv, retningslinjer og revisjon av utdanninger ved Politihøgskolen. Ombudsmannen kan imidlertid ikke se at Justisdepartementet uttaler seg konkret om hvilket organ som har ansvaret for at politiets rutiner, metoder og framgangsmåter er forsvarlige, og hvem som er ansvarlig for at kunnskapen formidles videre. Ombudsmannen oppsummerer

med at ”Innenfor rimelige grenser kunne det ha vært innhentet informasjon og gitt tilstrekkelig opplæring og regulering, slik at risikoen for dødsfall ved bruk av mageleie som maktanvendelsesteknikk kunne ha blitt vesentlig redusert” (Sivilombudsmannen 2007/2439:16).

Som et resultat av spesialenhetens rapport skjedde følgende relativt raskt:

- Politihøgskolen innhentet alt relevant materiale (rapporter, dokumenter) fra saken.
- All opplæring ved grunnutdanningen og etter- og videreutdanning ble gjennomgått.
- Det ble satt ned en nasjonal referansegruppe.
- Nye undervisningsplaner ble utarbeidet.
- Lokale instruktører var inne på samling ved Politihøgskolen og gjennomgikk nye teknikker. Tema var sideleie, faremomenter ved bruk av halsgrep.
- Instruktørutdanning ble satt i gang og gjennomført i løpet av et semester.
- Informasjon til politidistriktene ble distribuert gjennom de godkjente instruktørene.
- Politidirektoratet reviderte sentrale direktiver som de sendte ut til politidistriktene.

4.4 Oppsummering av de tre evalueringene

Olasaken, Nokasranet og Obiorasaken er hendelser som alle er blitt håndtert, evaluert og gjennomgått på ulike måter. Hendelsene er gjennomgått, og resultatene av dette er skrevet ned. Erfaringene er videreført til øvrige mannskaper om enn på forskjellig vis. Olasaken resulterte i en lokal evalueringsrapport og Nokasranet i en sentral (nasjonal) evalueringsrapport. I Obiorasaken var utgangspunktet det tragiske resultatet – Obiora døde. Årsaken til dette ble identifisert – bruk av mageleie. Innsatsen ble satt inn på det. Resultatene er formidlet blant annet i ny lærebok, samlinger og ny lærebok i arrestasjonsteknikk.

4.5 Statens havarikommisjon for transport (SHT)

For en tid tilbake ble det opprettet en ulykkeskommisjon innenfor transportsektoren: Statens havarikommisjon for transport (SHT). Hensikten er å få klarlagt årsaken til uhellene, uten at denne kommisjonen tar for seg den strafferettslige siden. Det er en ordning som forhåpentligvis vil medføre at det kan trekkes erfaringer fra ulike hendelser som kan omsettes i konkrete tiltak for å hindre tilsvarende hendelser på et senere tidspunkt.

SHT er raskt på ulykkesstedet og gjennomfører sin etterforskning parallelt med politiet. Det at de er tidlig på plass og kan starte etterforskningen så snart som mulig, er en viktig faktor for at de skal lykkes i å nå sine mål (Direktøren SHT). SHT har 24 timers beredskap, og kan være raskt på stedet dersom saken skal undersøkes.

Undersøkelsen omfatter:

- Kartlegging av faktiske forhold
- Sikkerhetsundersøkelse
- Vurdering av behov for sikkerhetstilrådinger

Det utarbeides så en rapport som sendes til høring til de berørte parter. SHT mottar bemerkninger og justerer rapporten, før den endelige rapporten legges ut på Internett tilgjengelig for alle.

Formålet med SHTs undersøkelse er å ”utrede forhold som antas å ha betydning for forebyggelsen av transportulykker. SHT skal ikke ta stilling til sivilrettslige eller strafferettslig skyld og ansvar” (Instruks for statens havarikommisjon for transport § 2)

I Forskrift om undersøkelser av luftfartsulykker § 12 Innkalling og opptak av forklaringer m.m. står det:

Vitner innkalles på den måten som finnes mest hensiktsmessig.

Enhver som sitter inne med opplysninger om forhold som kan være av betydning for undersøkelsen, plikter på forlangende å gi dem til undersøkelsesmyndigheten.

Forklaringer avgitt etter annet ledd kan kun brukes til flytryggingsmessige formål. Opplysninger fremkommet under forklaringer avgitt i henhold til annet ledd kan ikke brukes som bevis mot den som har avgitt forklaringen, i en senere straffesak mot vedkommende.

Undersøkelsesmyndigheten kan om nødvendig begjære et vitne avhørt ved bevisopptak etter domstolsloven § 43 annet ledd.

I samtale med direktøren for SHT kom det fram at innholdet i tredje ledd er en viktig faktor for å få tak i relevant informasjon. Det gjør det lettere for SHT å stille de rette spørsmålene og få ærlige svar. De to viktigste spørsmålene er, slik direktøren ser det:

- Hvorfor gjorde du det på den måten?
- Kunne du gjort noe annerledes?

Spørsmålene kan følges opp med: Hva opplevde du? Hva tenkte du da?

4.6 Spesialenheten for politisaker

I politiet er det Spesialenheten for politisaker som etterforsker og utferdiger påtale av lovbrudd begått i tjenesten. Spesialenheten er en selvstendig enhet organisert utenfor politiet og den ordinære påtalemyndighet, faglig underlagt Riksadvokaten og administrativt under Justisdepartementet. Spesialenhetens hovedoppgave er å etterforske og påtale saker som gjelder straffbare handlinger begått i tjenesten av ansatte i politiet og påtalemyndigheten. Hovedfokus vil ligge på individuell straffeforfølgning.

Spesialenheten har de siste fire årene sluttbehandlet ca. 3100 saker. Alle sakene er begrunnet på en detaljert måte, noe som innebærer at påtalevedtakene representerer en stor kunnskapsbank som burde kunne brukes for erfaringslæring (NOU2009:12:183).

Spesialenheten har en helt spesiell rolle som kontrollør av politiet – samfunnets sivile maktapparat. Spesialenheten ønsker å bidra til åpenhet omkring de sakene de behandler, og arbeidsmetodene de benytter. Åpenhet er til det beste for sakenes parter, politiet og Spesialenheten. Åpenhet gir også det beste grunnlaget for politisk kontroll med og politisk debatt om politiets arbeidsmetoder (Presthus 2009).

4.7 Svar fra spørreskjemaet

Videre i kapitlet presenteres og kommenteres resultatene fra spørreskjemaet som ble sendt ut til informanter i alle politidistrikter og ett særorgan. Informantene har svart på 23 spørsmål om evaluering etter ekstraordinære hendelser. Alle spørsmålene er ikke tatt med i oppgaven, da svarene ikke bidrar til å belyse problemstillingen. Spørsmålene som er benyttet, gir et bilde av i hvilken grad og hvordan evaluering gjennomføres i politiet.

Svarene fra spørreskjemaet er kategorisert i forhold til følgende temaer:

- Hvorfor gjennomføres evaluering (hensikt)?
- Hva evalueres?
- Hvem leder og hvem deltar?
- Hvordan gjennomføres evalueringen?

- Resultater og konsekvenser av evalueringen
- Betydningen av at Spesialenheten for politisaker blir involvert

4.7.1 Hvorfor gjennomføres evaluering?

Når det gjelder *hvorfor* en evaluering iverksettes, kan dette besvares fra ulike perspektiver. Hva slags hendelse er utgangspunktet? Hva slags rutiner har politidistriktet? Hva er målsettingen med evalueringen? Hva skal evalueringen bidra til? Begrunnelser for å gjennomføre en evaluering kan derfor være mange og relativt forskjellige.

Et sentralt spørsmål i spørreskjemaet var: ”Har politidistriktet rutiner for evaluering av ekstraordinære hendelser?” (se vedlegg 9.5). Her svarte informantene fra 24 politidistrikter, samt særorganet, at deres politidistrikt/særorgan har rutiner for evaluering av ekstraordinære hendelser. Kun informantene fra tre politidistrikter sier at de ikke har rutiner for evaluering av ekstraordinære hendelser.

Svarene indikerer at 24 politidistrikter og ett særorgan har rutiner for evaluering av ekstraordinære hendelser. Svarene kan tyde på at de fleste har det formelle på plass. Rutinene er utarbeidet.

I ettertid kan det sies at spørsmålet ikke nødvendigvis er entydig. Hva vil det si å ha rutiner? Dette spørsmålet burde kanskje vært mer konkret og spurt etter hvilke rutiner som faktisk er på plass.

Evaluering er heller ikke et entydig begrep. Det ble derfor fulgt opp med spørsmål om hva slags type evaluering de gjennomfører (se vedlegg 9.5). Informantene fra de 24 distriktene som oppga at de hadde rutiner for evaluering av ekstraordinære hendelser, svarte ja på at de gjennomfører taktiske debriefer. 18 av disse svarte at de også gjennomfører faglige evalueringer.

Taktisk debrief ble i spørreskjemaet definert som ”Et oppsummeringsmøte like etter hendelsen, der man evaluerer hvordan oppdraget ble utført”.

Faglig evaluering ble definert som ”En faglig gjennomgang og refleksjon i etterkant av en ekstraordinær hendelse, hvor man blant annet går inn på hva som skjedde, hvorfor man gjorde

det man gjorde (faglig), og tanker omkring dette. Hensikten med en slik gjennomgang er å lære”.

Da defusing (den første samtalen med de involverte i en alvorlig hendelse) og psykologisk debrief (bearbeidelse med de involverte etter en alvorlig hendelse for å forebygge mulige følelsesmessige etterreaksjoner) er tiltak som er innarbeidet i politiet og kan være starten på en faglig evaluering, ble informantene også bedt om å svare på om defusing og psykologisk debrief ble gjennomført. 14 politidistrikter og ett særorgan svarte ja på at det ble gjennomført defusing. På spørsmålet om psykologisk debrief ble gjennomført, svarte 9 politidistrikter og ett særorgan ja.

På spørsmålet om politidistriktet har instruks for gjennomføring av taktisk debrief, svarte informantene fra ni politidistrikter og særorganet ”Ja”. Informantene fra 12 politidistrikter svarte ”Nei”, og de resterende åtte svarte ”Vet ikke” (se vedlegg 9.5). Dette overrasker noe sett i forhold til at informantene fra 24 politidistrikter sier de har rutiner for evaluering av ekstraordinære hendelser. I tillegg skal alle politidistrikter ha en instruks som sier noe om prosedyrene og gjøremål før, under og etter en ekstraordinær hendelse. Noen politidistrikter, blant annet politidistrikt B, sier noe om formålet med taktisk debrief i sin instruks: ”Formålet er evaluering og læring.” I instruksene til politidistrikt A som omhandler prosedyrer etter belastende situasjoner, er evaluering ikke nevnt.

Det blir imidlertid svart både ja og nei av informantene i to av politidistriktene som har to informanter.

På spørsmål om evalueringen fungerer som verktøy for læring og endring, svarte informantene fra 23 politidistrikter og særorganet bekreftende. Informantene fra fire politidistrikter svarte nei, mens informanter fra to politidistrikter var usikre (se vedlegg 9.5). Ved to av politidistriktene hvor det var to informanter, ble det svart ulikt. Ved de to andre politidistriktene svarte begge informantene likt.

I tillegg til spørsmålet om faglig evaluering fungerer som verktøy for læring og endring, ble det stilt et åpent spørsmål der det ble bedt om kommentarer. De fleste informantene, både de som svarte ja og de som svarte nei, kom med kommentarer her.

Kommentarene kan deles i to kategorier. Den første kategorien omfatter dem som tilsynelatende mener at evaluering er viktig for læring og utvikling, men at deres eget

tjenestested ikke utnytter mulighetene. I den andre kategorien er de som mener at læring og endring skjer.

I den første kategorien kom disse kommentarene:

- *Sjelden at resultatet fra evalueringen kommer videre. Kunnskapen forblir blant de deltakende. Vi som driver undervisningen, får sjelden tilbakemelding. Tilbakemeldingene vi får, kommer gjerne muntlig fra mannskapene.*
- *Det er ikke satt i system og ingen faste rutiner for hvordan det skal følges opp eller rapporteres videre. Erfaringsoverføring er ikke satt i system.*
- *Når det blir skrevet, blir det som regel lagt vekk og lite brukt til læring.*
- *Det er bare de som deltar på disse samlingene, som sitter igjen med et innhold. Her er ikke rutiner for å dele kunnskap med andre, annet enn ved utveksling i det daglige.*
- *Fordi dette ikke er satt i system. Samtidig som ledelsen ikke skjønner den fantastiske muligheten som ligger i en taktisk debrief.*
- *Det blir tilfeldig. Fungerer selvsagt for de som er med, men ikke for andre. Kunnskapen blir ikke formidlet til flere.*
- *Litt vanskelig å svare på dette når systemet ikke er på plass. Det gjelder for hele undersøkelsen. Det kan ha en sammenheng med at vi har lite ekstraordinære hendelser her i distriktet.*

Kommentarene sier noe om hvordan virkeligheten kan oppleves for politiet. De gir inntrykk av at evaluering ikke er satt i system, og at det i mange tilfeller er tilfeldighetene som rår. Samtidig er inntrykket at informantene er positive i den forstand at de mener at evaluering er viktig for læring og utvikling.

Kommentarene ovenfor kommer fra syv informanter i syv ulike politidistrikter. De har sentrale operative posisjoner og skal ha grunnlag for å uttale seg. Men de er bare syv. Hvor stor vekt har utsagnene? Valg av informanter er begrunnet med at de sitter i sentrale posisjoner og har viktige funksjoner i forhold til det å håndtere ekstraordinære hendelser. Svarene de gir, er interessante, selv om de ikke er fasitsvar.

I den andre kategorien kom blant annet følgende kommentarer:

- *Det er klart at vi bruker mye erfaring i forbindelse med opplæring og øving. Vi bruker nok ikke slike rapporter slavisk, men gjerne som et utgangspunkt for en liknende problemstilling.*
- *Faglig evaluering eksisterer nesten ikke i vårt system, men jeg mener vi er gode på taktisk evaluering og defusing.*
- *Ja, men situasjonsavhengig og avhengig av hvem leder som tar ansvar på dette.*
- *Det er helt klart en læringseffekt for involverte mannskaper, men endringseffekten har vel til tider vært liten.*
- *Kognitiv læring er et viktig prinsipp ved vår seksjon. Vi evaluerer, diskuterer og tenker nøye igjennom hva vi kan gjøre bedre. Når endringen er besluttet, er det viktig at den forklares og begrunnes for de som berøres av dette.*

Et fellestrekk ved svarene er at evaluering oppleves som viktig for utvikling og læring. Samtidig tyder svarene på at mye skjer tilfeldig. Dette til tross for informantenes forståelse av hvorfor evaluering etter ekstraordinære hendelser bør gjennomføres.

4.7.2 Hva evalueres?

I spørreskjemaet ble informantene bedt om å svare på hva som evalueres i den faglige evalueringen etter ekstraordinære hendelser (se vedlegg 9.5). Evalueringskriteriene som benyttes som alternativer, er utarbeidet med utgangspunkt fra momentlisten hentet fra PBS I side 112. Disse er:

- Hendelsesforløpet
- Hva som ble gjennomført i forhold til plan
- Hvorfor en gjorde som en gjorde (faglig fokus)
- Ressursbruk
- Kompetanse
- Materiell og utstyr
- HMS-tiltak før, under og etter operasjonen
- Hva bør justeres med tanke på tilsvarende operasjoner (læring)?
- Psykiske/fysiske/sosiale reaksjoner som kan kreve videre oppfølging
- Annet

Informantene fikk samme svaralternativer både for taktisk debrief og faglig evaluering.

Svarene er noenlunde like både når det gjelder taktisk debrief og faglig evaluering, men noen forskjeller er det. Den største forskjellen i svarene er på spørsmålet om kompetanse evalueres. Informantene fra 19 politidistrikter og særorganet svarer at kompetanse er med i faglig evaluering. Tolv av dem sier det samme for taktisk debrief. Ifølge informanten fra særorganet har de ikke med vurdering av kompetanse ved taktisk debrief. Fra det ene politidistriktet hvor det er to informanter, blir det imidlertid svart ulikt. Den ene svarer at kompetanse er et av kriteriene, mens den andre svarer at det ikke er med.

Også i denne sammenhengen er det usikkerhet knyttet til svarene. I ettertid synes det tydelig at det kan være ulike meninger om hva som legges i begrepene – for eksempel kompetanse. Alle kriteriene er som sagt hentet fra PBS 1, men de er ikke definert nærmere verken i PBS 1 eller i spørreskjemaet.

På spørsmål om hvilke type hendelser som evalueres, oppgir informantene en rekke ulike hendelser:

- *Branner, alvorlige trafikkulykker, søk- og redningsaksjoner og større uro-/narkaksjoner.*
- *Større redningsaksjoner, f.eks. Sleipnerulykken og flyulykken med Atlantic air-maskinen på Stord.*
- *Dødsbranner med barn involvert.*
- *Arbeidsulykke med høyspent involvert. En betongbil fikk sprøytearmen borti en høyspentkabel. Operatøren fikk strøm i seg og døde på stedet. Da første enhet kom til stedet rett før brannvesenet, var mannen i brann. Det var fremdeles strøm i kabel, bil osv. Mannskap fra brannvesenet styrte det sikkerhetsmessige da de kom. Hendelsen krevde faglig kompetanse innenfor flere felt og var samtidig emosjonelt belastende for involverte mannskap. Det ble gjennomført en taktisk debrief med mannskap fra brannvesen til stede.*
- *F.eks. søks og redningsoppdrag.*
- *Rocknes-saken – lastefartøy som gikk rundt i Vatløstraumen. Mange omkomne og stor redningsaksjon. Hatlestad Terrasse – jord-/steinras i boligfelt i forbindelse med kraftig og langvarig nedbør. Flere omkomne og store materielle skader.*

- *Har ikke gjennomført taktisk debrief fullt ut etter PBS. Men en mere uformell versjon med gjennomgang av oppdraget, gjennomføring og utstyr osv. er blitt gjort. Summa summarum kan en si at det ikke er satt skikkelig i system hos oss.*
- *Større ulykker og drapssaker. Ordensmessige problemer hvor tjenestemenn/kvinner har vært utsatt for skader.*
- *F.eks. hvor en person truet med å sette fyr på seg selv og ev. bensinstasjon.*
- *Oppdrag hvor politiet må bevæpne seg.*

Svarene viser at hendelser som blir evaluert, er mange, og spenner over et bredt spekter. De fleste hendelsene vil kunne defineres som en ekstraordinær hendelse etter malen beskrevet i PBS 1. Hvorvidt de er håndtert etter boken som en ekstraordinær hendelse, vites ikke.

4.7.3 Hvem leder og hvem deltar i evalueringen?

Informantene fikk også spørsmål med åpen svarkategori om hvem som leder evalueringen og hvem som deltar på evalueringen. På spørsmål om hvem som leder evalueringen, var det stor variasjon i svarene.

- *Det er ikke bestemt*
- *Vet ikke*
- *Stabssjef*
- *Operasjonsleder*
- *UEH- leder*
- *Innsatsleder*
- *Driftsenhetsleder*
- *HMS- ansvarlig*
- *Den som leder oppdraget, leder også evalueringen*

Svarene kan tyde på at det ikke finnes klare retningslinjer for hvem som skal lede evalueringen etter en ekstraordinær hendelse. Det som er felles for alle svarene, er at det er en intern evaluator som leder evalueringen, og at evaluator har vært involvert i hendelsen.

På spørsmål om hvem som deltar på evalueringen, svarer de fleste at alle involverte mannskaper deltar. Svarene viser likevel at det er noe variasjon, og at det ikke finnes klare retningslinjer for hvem som skal delta. En informant tar med seg eksterne som ambulanse og

brannvesenet der dette er ”formålstjenlig”. Politimester med strategisk og operativ ledelse blir også nevnt. En annen svarer ”flest mulig av operative mannskaper som kan ha læringseffekt av gjennomgangen”.

4.7.4 Hvordan gjennomføres evalueringen?

Usikkerhet om hva informantene legger i faglig evaluering, førte til at de 18 som svarte at de også gjennomførte faglig evaluering (se 4.7.1), fikk tilsendt nye spørsmål for å forsøke å få klarhet i dette. Spørsmålene de fikk, søker å presisere innhold og form på den faglige evalueringen. Svarene presenteres under.

På spørsmålet. ”Kan du gi en kort beskrivelse av hvordan en faglig evaluering gjennomføres ved ditt politidistrikt?”, hadde svarene mange fellestrekk. Her er noen eksempler som viser det mange skrev:

- *Etter krevende oppdrag pleier som regel involverte mannskaper å samles til en evaluering på stabsrommet. Der møter mannskaper fra operasjonssentralen, innsatspersonell, staben og eventuelt kriminalavdelingen dersom de har vært involvert i saken. Om hendelsen har vært ekstraordinær, blir den fulgt opp med mer formelle møter i ettertid. Ut fra hendelsen kan det også være at for eksempel operasjonsleder skriver en evaluering, eller de har samtaler med sine driftsenheter om saken.*
- *Samler mannskapene, går igjennom ordren, gjennomfører en debrief og gir mannskapene en faglig evaluering på løsning av oppdraget, følger opp både det som er bra /(ros) og det som ikke er bra nok.*
- *Gjennomføres ved å gå gjennom de ulike tiltak som ble iverksatt. Hvilke vurderinger ble lagt til grunn for hvilken beslutning? Hvilke ressurser ble disponert til hva? Hvordan var samarbeidet med andre aktører internt og eksternt?*
- *Tilfeldig, føler at man ikke bruker resultatene til noe.*
- *Faglig evaluering gjennomføres i fellesskap etter endt oppdrag. Gjennomføres av leder på oppdraget. Målet er læring. Både det positive og det negative tas opp. Momenter som er viktige for fellesskapet, tas opp gjennom operative kurs eller videreformidles gjennom e-post.*
- *Har vært igjennom en slik i dag etter en hendelse hvor en tjenestemann ble siktet på (men ikke skutt) hvor han skyter to skudd og bomber. Den faglige evalueringen ble gjort ca. 14 dager etter hendelsen. Operative mannskaper som var med på hendelsen, var til stede (uniformerte og sivile/E-avsnittet), i tillegg var operasjonsleder og en*

operatør med. Til stede var også ledelsen ved politistasjonen, leder for operativ seksjon operasjonssentral og OP-instruktører. Hendelsen ble gjennomgått fra A til Å hvor alle involverte fikk sagt sitt. Momenter for forbedring ble diskutert. Det vil bli skrevet en evalueringsrapport.

Svarene viser at det er forskjeller i hvordan en ekstraordinær hendelse evalueres i de ulike politidistriktene. Dette understreker problematikken knyttet til hensikt, begrepsforståelse og begrepsbruk som er presentert tidligere i kapittel 1 og 2. Felles begrepsforståelse og begrepsbruk kan synes å være en av flere utfordringer i denne sammenhengen.

Når det gjelder praksis, svarer de fleste at mannskapene samles etter endt oppdrag og går igjennom hendelsen fra begynnelse til slutt. En tanke i denne sammenhengen er at informantene i stor grad beskriver en taktisk debrief og ikke en faglig evaluering.

4.7.5 Resultater/konsekvenser av evalueringen

Alle informantene fikk i første spørreunde spørsmålet om det blir skrevet rapport etter faglig evaluering (lukket spørsmål). Informantene fra ni politidistrikter og særorganet svarte positivt. Informantene fra elleve politidistrikter svarte negativt, og informantene i syv politidistrikter oppga Vet ikke. To av informantene svarte ikke på dette spørsmålet.

Det kan synes som at det å skrive rapport ikke nødvendigvis er en del av rutinene. Svarene er de samme både ved taktisk debrief og faglig evaluering. Det som kommer fram under gjennomgangen og/eller evalueringen, blir i liten grad skrevet ned. Igjen var det slik at ved to av politidistriktene hvor det var to informanter, blir det svart forskjellig. At to mellomledere ved samme politidistrikt har motstridende svar, er interessant.

Spørsmålet over ble i andre runde til dem som sa at de gjennomfører faglig evaluering, fulgt opp med et åpent spørsmål: ”Har funnene fra evalueringene blitt dokumentert gjennom rapport eller liknende?” Her hadde mange av informantene kommentarer:

- *Det blir sjelden eller nesten aldri skrevet rapport.*
- *Det meste foreligger i referat og notats form.*
- *Den faglige vurderingen mener jeg bestemt ble skrevet ned, men ikke med tanke på erfaringsoverføring, men med tanke på at politiet hadde gjennomført en faglig evaluering.*

- *Etter større statsbesøk og liknende blir det alltid skrevet evaluering med tanke på "Lessons learned" og brukes i forbindelse med planlegging av neste.*
- *I noen tilfeller. Dårlige rutiner på å katalogisere slike rapporter slik at man lett finner tilbake til dem og kan bruke dem. Noen evalueringer er gjort på en god måte. Skriftlige rapporter kan være mangelfulle.*
- *Ja, alle hendelser av litt størrelse blir evaluert, og det blir som regel utarbeidet en evalueringsrapport. Mangler et fast oppsett på instruks for evaluering og trening i å gjennomføre evaluering.*

Svarene samsvarer i stor grad med svarene i første spørreunde. Det interessante er hvordan informantene opplever at rapporteringen skjer.

De 18 som svarte positivt på at distriktet gjennomfører faglige evalueringer, fikk også spørsmål om den evalueringen har hatt betydning for virksomheten ved politidistriktet. Her var svarene i stor grad positive. Kun en mente at den faglige evalueringen hadde hatt liten betydning for politidistriktet. Tre informanter var noe usikre.

- *Ja, helt klart. Det er viktig for å kunne fange opp hendelser og ting som kan forbedres. Det kommer fram dersom det er huller i vår kompetanse eller om det er noe vi må øve bedre på. Evalueringsrapport blir tilgjengelig for øvrige mannskaper, og er en viktig faktor i videre læring. Dette gjelder også for utstyr og ressurser. Det vil si om det er tilstrekkelig det vi har eller det som blir rekvirert. Viktig for helsa til den enkelte. De føler at mannskapene blir tatt på alvor.*
- *Det er en pekepinn på om trening og planer stemmer overens med det som skjer ute, og eventuelt hvilke justeringer vi må foreta. For vårt politidistrikt har dette vært positivt.*
- *Ja, den har satt fokus på hvordan vi planlegger, gjennomfører og følger opp hendelser i ettertid. Dette vil igjen gi føringer på hva vi må ha fokus på i forbindelse med opplæring av mannskaper.*
- *Kommunikasjonsformer – internt blant egne mannskaper og opp mot eksterne samarbeidspartnere.*
- *Erfaringsoverføring er ikke satt godt nok i system.*
- *Ja, det har det. Den største betydningen har det hatt for de som er ute i den operative styrken.*

- *Lite.*
- *Vi har nok rettet noe fokus på enkelte ting, men dessverre har det ikke alltid ført til de store endringer. Mye av det som blir tatt opp, går på personlige egenskaper/kunnskaper. Når det gjelder enkelte typer utstyr, stopper ofte økonomien oss.*
- *Det er jeg usikker på.*
- *Jeg har ikke tilstrekkelig bakgrunn for å konkludere her. Det er etter min mening for få evalueringer. De jeg har deltatt på, har hatt innflytelse på tilsvarende hendelse.*

Svarene indikerer at faglig evaluering oppleves å ha noe betydning for virksomheten og den enkelte tjenestemann.

På spørsmål om hvilken konkret betydning evalueringen har hatt, ble informantene bedt om de kunne nevne noen konkrete eksempler. Det som gikk igjen i svarene, var:

- *Justering på trening, instruksjoner og planverk.*
- *Forbedring av operative rutiner blant annet kommunikasjonen mellom innsatsleder og operasjonssentralen.*
- *Innkjøp av nytt og bedre utstyr.*
- *Erfaringsoverføring.*

”I tillegg bruker vi som har ansvaret for innsatstreeningen, spesielle hendelser til å lage øvelser. Å bruke reelle hendelser på denne måten gir øvelsene mye mer realisme.”

Informantene har alle eksempler på at noe er blitt forbedret og/eller forandret.

Når det gjelder endringer som følge av evalueringen, skriver en av informantene: *”En hendelse hvor en person truet seg selv med pistol/selvdrap for å unnslippe pågripelse. Dette ble etter hvert en omfattende politiaksjon. Momenter vi har tatt opp i ettertid både i evaluering og som treningsmoment, er:*

- *Grunnlaget for å bevæpne seg uten ordre fra Politimester i den akutte situasjon (var det en trussel for mannskapene eller tredje person).*
- *Bruker hendelsen til å lage en tilsvarende øvelse.*
- *Grunnlaget for å bruke skytevåpen, for å hindre at noen vil ta sitt eget liv.”*

Dette er et eksempel der informanten har rettet fokus framover til liknende hendelser som sannsynligvis vil komme. Det skjer med utgangspunkt i den erfarte situasjonen og oppleves sannsynligvis nyttig og relevant. Motivasjonen er dermed til stede.

Videre ble de som gjennomfører faglig evaluering, spurt om de ansatte har fått tilgang til kunnskapen, og på hvilken måte?

Blant svarene kan nevnes:

- *Tar det opp i egen enhet.*
- *En del hendelser blir benyttet som caser i øvingsammenheng. På den måten får ansatte tilgang på erfaringene fra den reelle hendelsen, og de får anledning til selv å jobbe med problemstillinger i saken.*
- *Ved tilfeller hvor det blir nedskrevet, blir det som regel videreformidlet via e-post, endring av instruks og liknende. Eller blir kunnskapen videreformidlet gjennom operativ trening lokalt.*
- *Vet ikke. Vi er som sagt et stort politidistrikt med mange selvstendige enheter, slik at kunnskapen er "vanskelig" å spre. Dette er et problem.*
- *Kun de som var til stede, hadde tilgang til denne evalueringen.*
- *Ved tilfeller hvor det har blitt nedskrevet, blir dette som regel videreformidlet via e-post, endring av instruks og liknende. Ellers blir denne kunnskapen videreformidlet mye gjennom operativ trening lokalt.*

Det synes som at erfaringene er noe ulike. Det virker ikke som det er systematikk på dette området. Betydningen av å formidle resultater synes ikke vektlagt.

De 18 informantene ble også bedt om å vurdere kvaliteten på evalueringen i politidistriktene. Informantenes vurdering av kvaliteten på evalueringen varierer også:

- *Kvaliteten varierer fra gang til gang. Det blir veldig opp til den enkelte leder i hver enkelt hendelse. En enkel mal hadde nok vært til god hjelp.*
- *Den praktiske gjennomføringen meget bra – kunne nok vært ført i rapport/journals form på en bedre måte.*
- *Det er for dårlig. Det er ikke formalisert, følger ikke noen bestemte kjøreregler.*
- *Den er veldig personavhengig. Vi har ingen opplæring, instruks eller rutiner på hvordan dette skal gjøres. Evalueringen blir gjennomført etter oppfordring fra politimester, egne mannskaper eller eksterne samarbeidspartnere.*

- *Variierende, personavhengig.*
- *De er fra rimelig gode til ingen ting. For mye skjer muntlig og ved korte meldinger på e-post.*
- *Kvaliteten er som regel høy blant de operative mannskapene, problemet er nok forståelsen hos ledelsen på de problemer som dukker opp.*

Informantene beskriver kvaliteten på evalueringene som varierende, fra dårlig til rimelig gode. Hovedtyngden heller mot dårlig. Det som går igjen, er at evalueringene, når de gjennomføres, ikke er formalisert. Det er tilfeldig hvem som gjennomfører, hvordan evalueringen gjennomføres, og hva som skjer med resultatet.

De 18 ble også spurt om det ble utvekslet erfaring mellom politidistrikter. Når det gjaldt dette, var det relativt likelydende svar:

- *Minimalt.*
- *Det vet jeg ikke.*
- *Svært sjelden.*
- *Ikke meg bekjent.*
- *Nei.*
- *I svært liten grad.*
- *Det har jeg ikke oversikt over, men i så fall er nok det bare tilfeldig. Det er ikke noe systematisk utveksling mellom politidistriktene så langt jeg kjenner til.*
- *Sjelden. En og annen gjennomgang ved for eksempel operative samlinger/treninger, hvor politidistriktet har invitert tjenestepersoner som har vært involvert i spesielle skarpe oppdrag.*
- *Ja, i noen grad. Kanskje mest i forhold til store øvelser som er gjennomført i andre distrikter og hvor det er blitt laget gode evalueringsrapporter. Fra aksjoner er det heller mindre.*
- *Det har de. Evaluering i forbindelse med hendelser andre steder viderefremmes til mannskaper i distriktet.*

Det kan synes som at erfaring i liten grad utveksles mellom politidistriktene. I den grad erfaring utveksles, skjer det tilfeldig og lite systematisk. I noen tilfeller gjennomgås evalueringsrapporter. Noen hendelser danner utgangspunkt for caser på samlinger og

treninger. Tjenestemenn som har vært involvert i ekstraordinære hendelser, blir invitert og gjennomgår hendelsen og egne opplevelser.

Informantene fikk spørsmål om hvordan spesialenheten kan påvirke en evaluering.

Spørsmålet var:

”Dersom Spesialenheten for politisaker er involvert, vil det påvirke evalueringen?”

(se vedlegg 9.5).

Hensikten med spørsmålet var å få fram konsekvenser som Spesialenheten for politisakers involvering i hendelsen vil kunne få på resultatet av evalueringen.

Informantene fra 10 politidistrikter og særorganet svarer at Spesialenheten påvirker. Syv av informantene svarte nei, og 14 svarte at de ikke visste. Svarene tyder på delte meninger og noe usikkerhet om Spesialenheten vil påvirke den faglige evalueringen. I de fire politidistriktene hvor det var to informanter, svarte alle ulikt.

Informantene fikk i tillegg et åpent spørsmål hvor de kunne komme med kommentarer, dersom de mente at Spesialenhetens etterforskning ville påvirke evalueringen.

- *Den faglige evalueringen må utstå til etter at Spesialenheten er ferdig. Som kjent vil det ta noe tid.
Spesielt vil de involverte ha begrenset mulighet og anledning til å belyse saken.*
- *Den taktiske evalueringen vil man ikke få gjennomført rett etter oppdraget, da de involverte skal avhøres. Jeg tror, uten at jeg er 100 % sikker, at dette vil få innvirkning på denne evalueringen.*
- *Da regner jeg med at alle ledd skjerper seg*
- *Fordi dette normalt vil skape et behov for adskillelse av grupper og enkeltpersoner før avhør er gjennomført.*
- *De som blir etterforsket, blir forhindret fra å delta på evalueringen, da det ikke skal snakkes sammen, og det faktum at de som blir etterforsket, må møte i avhør når gjennomgangen pågår.*
- *Det er vel regler for hva man kan evaluere, og hvem som skal delta før Spesialenheten har sikret seg forklaringer fra de impliserte polititjenestemennene som har status i*

saken (mistenkt, fornærmet eller vitne). Dette tror jeg blir avklart på PM-nivå opp mot Spesialenheten.

Det som går igjen i svarene, er at tjenestemenn som har vært involvert i hendelsen, ikke får delta på evalueringen, fordi de skal i avhør og derfor må holdes adskilt fra øvrige mannskaper. Det kan være problematisk at ikke alle er til stede ved den første gjennomgangen etter hendelsen (debrief). For den videre og mer systematiske evalueringen vil det sannsynligvis ikke få så store konsekvenser, da tjenestemennene er tilgjengelige. Når en av informantene svarer ”Da regner jeg med at alle ledd skjerper seg”, kan det tyde på en ”vinn-vinn”-situasjon for alle parter.

4.8 Oppsummering

I dette kapitlet ble materialet som er innhentet fra rapporter, intervjuer og spørreskjema, beskrevet og presentert. Det gjelder:

- Relevante momenter fra evaluering av Olasaken, Nokasranet og Obiorasaken.
- Hovedpoenger fra intervjuene med politidistrikt A og B, SHT og Spesialenheten for politisaker
- Svarene fra spørreskjemaet.

5 ANALYSE OG DRØFTING AV DATA

Analyser og drøfting tar utgangspunkt i presentasjoner av dokumenter, intervjuer, spørreskjemaet og anvendt teori. Hensikten er å få svar på i hvilken grad og hvordan evaluering av ekstraordinære hendelser gjennomføres i politiet. De innsamlede dataene er strukturert og blir drøftet i forhold til følgende hovedtemaer:

- Hva er hensikten med evalueringen?
- Evalueringskriterier
- Evalueringsdesign
- Brukerfokus
- Formidling
- Evaluator
- Statens havarikommisjon for transport – Spesialenheten for politisaker

5.1 Hva er hensikten med evalueringen?

Det å være bevisst og tydelig på hva som er hensikten med en evaluering, er viktig (se punkt 2.1.4). Dette er forhold som fra de ansvarlige bør være tydelige ikke bare i teori, men også i praksis.

Selve hendelsen kan være begrunnelsen for å sette i gang evaluering. Ut fra svarene i datamaterialet kan det synes som at det blir gjennomført ganske mange evalueringer/gjennomganger i en eller annen form. Informantene nevner mange ”små” og litt større hendelser som utgangspunkt for ”lokal” evaluering (pkt 4.7.2). Bildet blir mer uklart når det gjelder hensikten med evalueringene, basert på svarene knyttet til hva som skjer videre. Evalueringene kan synes som mer ”der og da”-seanser. Om evalueringene gir noen konsekvenser, virker mer tilfeldig.

Hensikten med evalueringen kan være læring. Både teoretikere og praktikere (mine informanter) er enige om at evaluering kan gi læring og utvikling. Informantene svarer også at evalueringer noen ganger har medført dette. Dette til tross kan det synes som at den praktiske gjennomføringen i liten grad er satt i system. Lærings sirkelene som er presentert i pkt 2.1.4, kan visualisere dette. Det kan synes som at refleksjonen etter de konkrete erfaringene gjennomføres. Spørsmålet er i hvilken grad man går videre. Stilles det nye spørsmål, og medfører dette eksplisitte nye ideer/handlinger som utprøves i neste liknende situasjon? Dette

kan selvsagt skje på individnivå. I denne sammenhengen tenkes det mest på det kollektive. Skjer det en felles refleksjon som eventuelt gir læring for et ”helt” politidistrikt?

Det synes videre som at det er lettere å gjennomføre en debrief etter en ekstraordinær hendelse enn en evaluering. En debrief i denne sammenhengen vil ikke ha et avgrenset fokus eller tema, men tar for seg både det følelsesmessige og det faglige. Hensikten med debriefen er å få fram umiddelbare reaksjoner og kartlegge eventuelle umiddelbare behov og reaksjoner hos enkelte tjenestemenn. Dette kan gi grunnlag for videre intervensjon.

Den første debriefen kan danne utgangspunkt for en mer omfattende og systematisk evaluering av hendelsen, hvor blikket også er rettet mot tilsvarende hendelser i framtiden. Dette er også synspunkter som ble tatt opp og støttet av direktøren for SHT. Evalueringen av Olasaken kan også være et eksempel på dette.

Svarene fra informantene tyder også på at den taktiske debriefen som gjennomføres i politidistriktene rett etter hendelsen, mer har karakter av en generell gjennomgang av hendelsen enn en evaluering med fokus på læring. Nesten alle informantene svarer at den taktiske debriefen gjennomføres rett etter at oppdraget er avsluttet. Den blir i liten grad fulgt opp av en faglig evaluering. Ledelsen får dannet seg en oversikt over hva som har skjedd, og om noen polititjenestepersoner trenger nærmere oppfølging. De involverte får pratet seg gjennom hendelsen. Fokus på læring er i stor grad fraværende, og den faglige evalueringen blir fort glemt. Hvorfor dette skjer, har sannsynligvis ikke ett svar. Men en mulig årsak kan være tradisjon, kultur og sedvane (Graner 2001).

Om læring er hensikten med evalueringen, kan det i forlengelsen av ovennevnte stilles spørsmål ved i hvilken grad man eventuelt tør å stille de utfordrende spørsmålene – de som går ut over å gjøre det samme på en bedre måte (enkeltekretslæring). Tør man å stille spørsmål til det som faktisk ble gjort? Et annet spørsmål er selvsagt også om det er tid til å stille disse spørsmålene. Hverdagen i Politi-Norge kan være hektisk, og tiden er en viktig rammefaktor i de fleste sammenhenger. Evalueringer etter ekstraordinære hendelser kan nok i praksis lett bli en salderingspost.

Slik er det til tross for ovennevnte argumentasjon for betydningen av evalueringer, og at PBS 1 understreker viktigheten av evaluering som et viktig hjelpemiddel for å få kunnskap om effektivitet, måloppnåelse og resultater. I tillegg har politidistriktene rutiner, og mange

politidistrikter har instruksjoner som sier noe om hensikten med evalueringen, og hva som skal skje etter ekstraordinære hendelser. Instruksjonen burde være et godt utgangspunkt for det praktiske arbeidet og de konkrete tiltakene.

Det kan virke som at større hendelser som for eksempel Olasaken er lettere å håndtere i forhold til de instruksene som finnes. Hadde instruksene vært tydeligere med hensyn til hensikten, hva som forventes utført, når, hvor og hvordan, hadde kanskje evalueringene av ekstraordinære hendelser blitt gjennomført mer systematisk og målrettet.

Når det gjelder ekstraordinære hendelser som faktisk er evaluert og presentert i denne oppgaven, så hadde evalueringene ulike hensikter. Olasaken og Nokassaken hadde en oppdragsbeskrivelse, et mandat å forholde seg til. Mandatene sa noe på generelt grunnlag om hva som forventes utført, samt når og hvor. Mandatet for Olasaken hadde i tillegg med hvilke metoder som skulle benyttes i undersøkelsen som grunnlag for en evalueringsrapport.

Når evalueres det?

18 politidistrikter og ett særorgan svarer at de gjennomfører faglig evaluering etter ekstraordinære hendelser. Eksempel på hendelser som evalueres, er væpnede oppdrag, redningsaksjoner, trafikkulykker, branner, forfølgelse av motorvogn, drapssaker med mer. Grunnlaget skulle dermed være til stede for videre utvikling. Det er interessant at det ved to av politidistriktene hvor det er to informanter, svares forskjellig av de to. Den ene informanten svarer ja på at det gjennomføres faglig evaluering, mens den andre svarer nei. Begge svarte ja på spørsmålet om politidistriktet har rutiner for evaluering av ekstraordinære hendelser. Forklaringen på dette kan kanskje være uklarheter om hva en faglig evaluering er, og hvordan den gjennomføres. Det er i så fall i tråd med andre funn (se pkt.4.7.1) og oppgavens påstand om at evaluering ikke er avklart og definert verken som begrep eller prosess.

Svarene fra informantene tyder imidlertid på at prosessen stopper opp etter første møte eller, som nevnt tidligere, at refleksjonen ikke følges opp av konkrete tiltak/handlinger. Evaluering i praksis blir ett møte, ikke en prosess over tid med flere viktige faktorer. Dette kan skyldes mange ting, for eksempel dårlig planlegging, for lite kunnskap om temaet, liten interesse eller dårlig med tid.

I de fleste tilfellene skjer det ikke noe mer enn den taktiske debriefen, og det kan være riktig, da ikke alle hendelser bør eller skal evalueres. Poenget er at den første gjennomgangen bør gi et signal om hvorvidt det er grunnlag for å foreta en mer systematisk evaluering.

Med utgangspunkt i PBS 1 er det politimesteren og det enkelte politidistrikt som bestemmer når det skal evalueres etter en ekstraordinær hendelse, og omfanget av evalueringen. Unntaket er større hendelser hvor det kommer klare føringer fra sentrale organer. I utgangspunktet kan dette være fornuftig, da det ikke bør være noen automatikk i at alle ekstraordinære hendelser skal evalueres. Hva som er en ekstraordinær hendelse, vil også variere – blant annet avhengig av hvor i landet hendelsen skjer (se pkt. 1.1). Evaluering bør derfor ikke være nødvendig dersom evalueringen av en ekstraordinær hendelse vurderes til ikke å frambringe ny kunnskap eller informasjon av betydning for etaten. I slike tilfeller vil en ”tradisjonell” taktisk debrief kunne dekke behovet.

Likevel er det synd, som flere av informantene påpeker, at mye er veldig personavhengig. Svarene på flere av spørsmålene tyder på at det ikke nødvendigvis er hendelsens karakter som avgjør. Som nevnt tidligere skal denne avgjørelsen normalt ligge i politidistriktet, men svarene fra informantene kan tyde på at det burde finnes klarere kjøreregler lokalt slik at det ikke i så stor grad som det synes å være, er opp til den enkelte.

Intervjuene i politidistriktene A og B avdekket også ulik praksis. Politidistrikt B hadde ikke, ifølge min informant, gjennomført evalueringer, til tross for at de hadde hatt flere hendelser som kunne defineres som ekstraordinære. De fleste hendelsene i politidistrikt B ble gjennomgått rett etter hendelsen av innsatslederen. Det som skjedde videre av evaluering, var tilfeldig og lite organisert, til tross for at politidistriktet har en instruks som sier noe om hvordan ekstraordinære hendelser skal håndteres.

Obiorasaken hadde også kanskje vært evaluert dersom det hadde vært klarere sentrale føringer for når evalueringer etter ekstraordinære hendelser skal gjennomføres. Spørsmålet er om hendelsen i dag ville kommet inn under kriteriene for en ekstraordinær hendelse beskrevet i punkt 1.1. Det er en alvorlig hendelse. Likevel er den ikke alvorlig på den måten at politiet måtte ha organisert, ledet og benyttet sine ressurser på en annen måte enn gjennom den ordinære linjeledelsen. Obiorasaken var med andre ord en hendelse som dessverre kan skje hver dag i et hvilket som helst politidistrikt. Den faller derfor ikke inn under kriteriene for når

evaluering skal gjennomføres ifølge PBS 1. Samtidig er det en hendelse som ikke burde ha skjedd. Av den grunn bør den evalueres for å unngå at en liknende skjer igjen.

Et tankekors er det også at det i Bærum i april i 1990 døde en 18 år gammel gutt etter å ha vært holdt i et såkalt halsgrep av en polititjenestemann. Hendelsen skjedde på tjenestemannens fritid. Hadde hendelsen den gang blitt evaluert, kunne kanskje mye vært annerledes.

Et annet poeng er at Spesialenheten for politisaker etterforsket Obiorasaken. Det kan ha medvirket til at det ikke ble nedsatt en egen evalueringsgruppe. Uansett, hendelser av dette omfanget og med et slikt resultat bør evalueres.

5.2 Evalueringskriterier

Gjennomgående trekk ved svarene fra innsamlede data er mangel på mål som gir retning på hva som skal evalueres. Skal evalueringen for eksempel ha fokus på læring og forbedring, må klare konkrete mål på hvordan evalueringen skal gjennomføres og hva man ønsker å oppnå, defineres på forhånd. Resultater fra datainnsamlingen tyder på at hensikten med evalueringene har vært vanskelig å vurdere i forhold til måloppnåelse. Dette kan ha sammenheng med at øvelsesmomenter presenteres som mål, i tillegg til at faktiske mål blir for abstrakte og dermed vanskelige å vurdere.

Flere av informantene gir uttrykk for at momentene som er satt opp av Politidirektoratet (PBS 1), er med i evalueringen som gjennomføres. I hvilken grad momentene operasjonaliseres og konkretiseres, er derimot noe usikkert. Svarene fra informantene kan tyde på at formulering av mål ikke diskuteres eller kommuniseres til brukerne. Dette understreker at utarbeiding av evalueringskriterier er viktig for å vite hva man skal evaluere i forhold til punkt 2.1.5.

Hvorfor dette eventuelt ikke skjer, kan skyldes mange forhold. Men kanskje er det mye å hente på å bruke målene mer aktivt i en evaluering. I dette ligger det å diskutere hvilke mål og kriterier som skal benyttes i en evaluering med alle impliserte, og det å kommunisere mål og kriterier aktivt i hele prosessen. Det kan også bidra til å ufarliggjøre prosessen og fjerne fokus fra en eventuell negativ følelse av å bli vurdert.

Hva som menes når informantene svarer at de evaluerer for eksempel hendelsesforløpet og kompetanse, er noe usikkert. Kompetanse kan for eksempel være et område for hva

evalueringen skal rette seg inn mot og belyse. Men hva vil det si i praksis? Begrepet må operasjonaliseres og konkretiseres for å gi mening for dem som skal evaluere.

Det kan virke som det er mye tilfeldigheter som rår, og at veien blir til mens man går. Ser vi på evalueringsrapporten etter Nokasranet, er målene slik de er formidlet, av ganske overordnet karakter. Er hensikten med evalueringen læring? Eller evalueres det for å finne syndebukker? I så fall minner evalueringen mer om en granskning enn om en evaluering hvor målet er læring. I evalueringen av Olasaken blir det presisert at målet er læring og utvikling for politidistriktet. I hvilken grad dette ble oppfattet av alle de impliserte, vites ikke, men utgangspunktet var klart.

Å formulere gode mål og ikke momenter vil være en viktig del av planleggingen av evalueringen. I tillegg vil en evalueringsrapport med tydelige mål være et godt grunnlag for utarbeidelsen av ”neste” evalueringsrapport.

5.3 Evalueringsdesign

Evalueringsdesignen skal si noe om hvordan framgangsmåten i evalueringen skal være. Datainnsamlingen viser at evaluering etter ekstraordinære hendelser i de fleste tilfeller blir gjennomført rett etter at hendelsen er avsluttet. Hendelsen blir gjennomgått fra start til slutt. Svarene informantene gir, sier ikke noe om planlegging eller om hvilken metode som benyttes i evalueringen.

Informantenes svar gir inntrykk av at bruk av vitenskapelige målemetoder ikke er til stede. En samling etter hendelsen med lite skriftlig dokumentasjon er ikke en evaluering, men som informantene sier, en gjennomgang. Det er positivt og viktig at hendelsene blir brukt i undervisning og opplæring, men inntrykket er at om og hvordan det skjer, ofte er personavhengig.

En evaluering av en ekstraordinær hendelse hvor formålet er læring, vil i utgangspunktet stille andre krav til metode og gjennomføring enn en mer generell gjennomgang av en hendelse.

Det kan virke som om noen evalueringer blir gjennomført som et pliktlop i etterkant av en ekstraordinær hendelse. Hva som skjer av tiltak etter gjennomført evaluering/gjennomgang, virker også veldig tilfeldig og situasjons-/personavhengig. Dette er inntrykk som bekrefter

tidligere drøftinger. I forhold til læringssirklene synes det som at det å se på evaluering som en prosess ikke er vanlig. Enkelt sagt er inntrykket at en evaluering er ensbetydende med ett møte (gjerne rett etter hendelsen).

Kommentarene forteller at systematikk og forpliktelse ofte er fraværende. Ut fra svarene informantene gir, egen erfaring og gjentatte poeng i ulike evalueringsslitteratur og -forskning (Sverdrup 2002, Almås 2003, Lindøe 2003, Weiss 1998) er det essensielle nettopp det som informantene etterlyser: systematikk og forpliktelse.

Systematikken finnes i ulike varianter, og mange kjenner til den. Momentlisten i PBS I er et eksempel. Dette er et forsøk på å gi en felles systematikk – og det er bra at det vektlegges fra Politidirektoratets side. En annen brukbar systematikk er å organisere evalueringen i fasene som er beskrevet i 2.1.3. En godt skolert og trygg evaluator kan også være en nøkkel.

Vedkommende må også ha mandat og myndighet til å gjennomføre hele prosessen i tråd med hensikten.

En annen utfordring er hendelser hvor Spesialenheten for politisaker er koblet inn (Nokassaken og Olasaken), og hvor Spesialenheten ikke ønsker at politiet starter sin egen evaluering som gjennomføres parallelt med Spesialenheten. Spørsmålet er hvor viktig det er å begynne evalueringen rett etter hendelsen, eller om evalueringen kan vente, eventuelt hvor lenge. Forskning ved Universitetet i Stavanger viser at det å starte evaluering så raskt som mulig etter en hendelse er viktig. Om poenget med evalueringen er læring, er det rimelig å legge til grunn at læringen skjer best når evalueringen skjer så tett opp til hendelsen som mulig (UIS 15.02.10). Dette ble også et tema under evalueringen av Nokasranet (se pkt. 4.2). Spesialenhetens etterforskning/evaluering er viktig, men kan virke hemmende når hensikten er læring. På den annen side vil Spesialenhetens saksportefølje være et godt utgangspunkt for evaluering av systemer, rutiner, opplæring og yrkeskulturer i politiet (NOU 2009:12:186).

SHT poengterer også viktigheten av å komme i gang med evalueringen så snart som mulig. Malen SHT arbeider etter, er at når de har fått tilgang til alle nødvendige opplysninger, beskrives hendelsen trinn for trinn, og svakheter identifiseres. Deretter vises det til hvor forbedringer vil ha størst effekt, og hva som må gjøres i forhold til opplæring, nytt regelverk og eventuelt nytt utstyr.

Evalueringene av Olasaken, Nokasranet og Obiorasaken gav alle konkrete resultater. De tre evalueringene ble evaluert på hver sin måte. I Olasaken ble dokumenter gjennomgått, det ble gjennomført intervjuer og sendt ut spørreskjema som beskrevet i mandatet. Evalueringen inneholdt en kombinasjon av vitenskapelige målemetoder og bruk av faglig ekspertise og skjønn.

I Nokassaken og Obiorasaken har i all hovedsak undersøkelser av dokumenter dannet grunnlaget for rapportene. Empiriske undersøkelser er tidkrevende og kostbare, og nytten av slike må i hvert enkelt tilfelle vurderes nøye. Det vil alltid være en utfordring å skulle forholde seg til både forventninger fra berørte parter, knappe ressurser og sprikende informasjon. Ved siden av metodiske krav blir det sentralt å kunne kombinere tilnæringsmåter for å verifisere informasjon og etablere innfallsvinkler som gir nyttig kunnskap.

5.4 Brukerfokus

Flere forskere, deriblant Sverdrup (2002), Weiss (1998), taler for økt involvering av brukerne i evalueringsprosessen (se pkt. 2.1.7). Samtidig peker de på en del utfordringer som å ivareta hensynet til brukerne, og at det kan forekomme store ulikheter mellom brukerne i forhold til evalueringskriterier, evalueringsdesign og formidling.

I hvilken grad brukerne er involvert i evalueringene, varierer noe. Ved den taktiske debriefen rett etter hendelsen kan alle som har vært involvert, være til stede. Alle har muligheten til å dele sine erfaringer og tanker med de andre som er til stede. Brukerfokus ved den taktiske debriefen synes ivaretatt.

Involvering i den faglige evalueringen virker i stor grad å være begrenset til de som var involvert i selve hendelsen, og da spesielt de operative mannskapene. Her tar tjenestemennene tak i en del av hendelsen, for eksempel den taktiske utførelsen, og gjennomgår denne. Det som blir gjort her, er mer en gjennomgang for involverte mannskaper enn en evaluering. Brukerfokus kan i denne sammenhengen begrenses til en liten gruppe av involverte mannskaper. Dette kan i mange tilfeller være det mest hensiktsmessige i forhold til tid og økonomi, samtidig som fokus er på læring og utvikling. Spørsmålet er hvilken type informasjon brukerne ønsker og har behov for. Dette kan til tider være vanskelig. Forskjellige

brukere vil kanskje ønske ulik informasjon, selv om det er de samme spørsmålene som skal besvares.

Evalueringen av Olasaken var en intern evaluering av egen virksomhets gjøremål under og etter hendelsen. Eksterne bistandsenheters håndtering av situasjonen ble ikke evaluert. Unntaket var der det var naturlig i forbindelse med egen oppdragsløsning (Evalueringsrapport Olasaken). Brukerfokuset var således sterkt begrenset til kun å gjelde eget tjenestested. Hadde evalueringen involvert bistandsenheter og interessenter, hadde muligens politidistriktet fått andre og bedre begrunnede svar i undersøkelsen. Personer utenfor eget tjenestested ville kanskje sett og vurdert ting på en annen måte enn tjenestemenn sosialisert inn i sin egen organisasjon.

Når det gjelder Nokassaken og Obiorasaken, var det lite å se til brukerfokuset. I Nokassaken hadde arbeidsgruppen med et medlem fra Rogaland politidistrikt. I hvor stor grad det var involvering fra brukerne, vil det nok være delte meninger om. Uansett vil en gruppe som denne, sammensatt av tjenestemenn fra ulike avdelinger og tjenestesteder med bred operativ erfaring, kunne ivareta brukernes interesser. På den annen side kan gruppen komme til å se bort fra enkelte brukeres behov og ønsker for å få ro til å gjennomføre tiltakene de selv har planlagt.

Obiorasaken ble aldri evaluert, men er et godt eksempel på en hendelse som dersom den ble evaluert kunne hatt et bredt brukerfokus. Dette er en hendelse som ikke bare dreier seg om mageleie og/eller arrestasjonsteknikk. Her kunne det vært satt fokus på andre faktorer som ledelse, organisering, taktikk, etikk og samordning. Saker som også kunne hatt betydning for sakens gang og utfall, og som vil kunne ha involvert andre brukere og interessenter i evalueringen. Eksempler på aktuelle brukere er helsepersonell, ansatte i offentlige etater og publikum.

5.5 Formidling

Politiyrket er et yrke med mange hendelser, noen mer dramatiske enn andre. Fellesnevneren for alle hendelsene er at det kan læres noe av de erfaringene som ble gjort. Et nøkkelspørsmål er selvsagt hvordan en best kan formidle videre den erfaring og læring evalueringen av hendelsen gav. Som nevnt i pkt 2.1.8 formidles slike resultater på mange måter. Den

uformelle formidlingen har sterke tradisjoner i politiet. For å sikre at resultater formidles videre, må formelle kanaler også benyttes. Enkelt sagt kan hjelpemidler være rapportering, utarbeidelse av verktøy og metoder for å spre den nye kunnskapen (systemer), samt å etablere arenaer for faglig diskusjon.

Håndboken i krisehåndtering sier noe om hva en evalueringsrapport bør inneholde, og at det bør skrives en evalueringsrapport dersom man ønsker ”en mer konkret gjennomgang av den aktuelle hendelsen ” (PBS:112). Det er ”vennlige anbefalinger” og ikke nødvendigvis klare føringer.

Skriftlig formidling

Stortingsmelding nr. 42 konkluderer med at det i politiet har vært en svak tradisjon for skriftlig formidling av erfaring og kunnskap. Undersøkelsen bekrefter i stor grad konklusjonen fra meldingen. Innholdet i evalueringene blir i liten grad dokumentert skriftlig, og i den grad det blir skrevet evalueringsrapport, blir den ikke gjort tilgjengelig eller fulgt opp.

Unntaket er større hendelser, statsbesøk og øvelser av et visst omfang. Hensikten her er ”lessons learned”, og de brukes i forbindelse med planlegging av neste besøk/øvelse. Evalueringsrapporten vil være et uvurderlig utgangspunkt for planlegging og gjennomføring av neste besøk/øvelse. I hvor stor grad og hvor planmessig dette blir gjort, er usikkert. Svarene fra informantene viser at ved store hendelser som Rocknes-forliset, hvor et lastefartøy gikk rundt og mange omkom, Sleipnerulykken og flyulykken med Atlantic Air på Stord, rasulykken i Ålesund og andre store ulykker/hendelser, blir det gjennomført en omfattende evaluering, og rapport blir skrevet.

Ved mindre alvorlige hendelser som pågripelser med og uten våpen, hendelser som hver for seg kan være veldig dramatiske og gi mangeartet erfaring, blir det sjelden eller nesten aldri, ifølge mine informanter, gjennomført en evaluering som ender opp i en rapport.

Mannskapene kommer med anbefalinger på bakgrunn av kunnskap og erfaring, for eksempel etter en hendelse hvor det blir gjennomført en taktisk debrief. Men når tilbakemeldingene ikke blir fulgt opp av ledelsen, for eksempel i rapporters form, vil det ikke skje noe videre.

Informasjonen flyter ikke, og erfaringene forblir ofte hos den enkelte.

Politidistrikt As evaluering av Olasaken endte opp i en rapport med forslag til forandringer. Rapporten var tilgjengelig for alle i politidistriktet, og ble fulgt opp av ledelsen. Polititjenestepersoner i distriktet mente i ettertid at de gjennom trening og øvelser hadde fått ny kunnskap og økt kompetanse innenfor det politioperative feltet. Politidistriktet foretok justeringer på rutiner og instruksjoner i forbindelse med ekstraordinære hendelser. Politidistriktet klarte å engasjere sine ansatte og fikk sannsynligvis økt sin totale kunnskap. Det som har skjedd i Politidistrikt A etter den nevnte hendelsen, virker strukturert og målrettet, og kan langt på vei, etter evalueringsteoriens kriterier, karakteriseres som en suksesshistorie.

Det er synd at evalueringen ikke er blitt kjent for resten av politietaten. Årsaken til det kan være organisering, tradisjon og struktur i politiet, som gjør det vanskelig å utveksle informasjon på tvers av politidistriktene. Politihøgskolens rolle og ansvar for å spre ny kunnskap ut til politidistriktene kan også drøftes i denne sammenhengen. Hvem skal være premissleverandør, og hvem sitter på "den sanne lære"? Er det Politidirektoratet, Politihøgskolen, Spesialenheten for politisaker eller politidistriktene? Politidirektoratet skriver i NOKAS-rapporten at det ønskes et "økt handlingsrom for politimestrene i forhold til å tilpasse og målrette opplæringen etter lokale behov".

Som et resultat av de opplysningene som framkom under etterforskningen av Obiorasaken, ga Politidirektoratet ut et rundskriv om faremomentene ved bruk av mageleie. Formidlingen av resultatene i denne saken ble i første omgang i all hovedsak formidlet til de involverte ved hjelp av rundskriv. Etter hvert som saken utviklet seg i media og rettssystemet, ble det blant annet skrevet ny lærebok i arrestasjonsteknikk, gjennomført samlinger og utdannet instruktører i arrestasjonsteknikk, alt i regi av PHS.

Når det gjelder Olasaken, Nokassaken og Obiorasaken, er de eksempler som viser nytteverdien av at resultater av evalueringer dokumenteres skriftlig. Riktignok vises nytteverdien kun fram til den enkelte, for å si det sånn. Ennå vites ikke nødvendigvis om disse resultatene faktisk settes ut i praksis. Når det gjelder bruk av mageleie, som var sentralt under Obiorasaken, er det ikke undersøkt om mageleie fremdeles benyttes.

Datainnsamlingen tyder på at det å skrive rapport etter en faglig evaluering ikke er satt i system. En av grunnene til at det ikke blir skrevet rapport etter faglig evaluering, kan være

dårlige rutiner for oppfølging etter avsluttet evaluering. Hvem som skal gjøre hva, hvordan det skal gjøres, og når.

Det er mange argumenter for at resultatene av evalueringene bør være tilgjengelige og helst i skriftlig form om de skal bli alle til del. Erfaring fra Politi-Norge viser at politidistrikter og operative enheter lett utvikler sin egen måte ”å gjøre ting på”. I noen tilfelle kan dette være helt på tvers av hva som blir lært på Politihøgskolen. Det er eksempler på at politidistrikter har lært sine mannskaper en langt mer offensiv taktikk i for eksempel pågripelse av person enn det som er ”gjeldende latin” for resten av etaten. Det er viktig at politidistriktene kvalitetssikrer den kunnskapen som finnes i distriktet, og at ikke den enkelte polititjenestemann begynner å utvikle sine egne metoder (Graner og Knutsson 2001). Det er også viktig at sentrale endringer kommuniseres til alle involverte tjenestemenn..

Nivåddifferensiering av ran var et av tiltakene etter evalueringen av Nokasranet. Denne nivåddifferensieringen og konsekvensene av den ble formidlet til samtlige politidistrikter i et rundskriv i 2005.

Operasjonssentralen i et politidistrikt fikk våren 2007 melding om et pågående væpnet ran i bank. Vitner beskrev det som brutalt og alvorlig. Politiet mobiliserte og aksjonerte. Heldigvis var dette bare en filminnspilling som ikke var varslet.

Det som i skjedde i politiet, var: ”Operasjonsleder hadde ikke kjennskap til prosedyrer ved nivå 1- og nivå 2-ran. Innsatsleder hadde kjennskap til forskjellen på nivåene, og hans beslutninger og disponeringer var således i samsvar med de tiltak nivå 1 fastslår. Blant mannskapene hadde noen kjennskap til nivåene, andre ikke. De ulike kunnskapsnivåene om emnet skapte en del misforståelser under utførelsen av oppdraget ” (henvisningssitat fra evalueringsrapport).

Dette viser noe av kompleksiteten i evalueringsprosessen og formidlingsprosessen. Koblingen mellom hensikt og formidling er viktig (se figur 2.4). Formidlingen i seg selv er en sentral komponent i prosessen.

En anbefaling i en evalueringsrapport og et vedtak i POD er viktig, men langt fra nok. Et rundskriv kan være en start. Fortsetter ikke prosessen i det enkelte politidistrikt, på det enkelte vaktlag, den enkelte divisjon osv., da kan det skje, det som skjedde i eksempelet over.

Den lokale evalueringen av den nevnte hendelsen viser at de tjenestemennene som kjente til nivået, hadde fått denne kunnskapen tilfeldig via andre. Det hadde ikke vært en systematisk opplæring i politidistriktet. Etter evalueringen gjennomførte politidistriktet opplæring og trening for alle som bør kjenne til dette.

Politietatsens evne til å spre kunnskapen i organisasjonen og til å artikulere den nye kunnskapen gjennom nye systemer virker noe mangelfull.

Formidling gjennom læring/utvikling

Svarene fra datainnsamlingen tyder som nevnt på at hendelser som har skjedd, brukes som utgangspunkt på trening. Om dette skjer – og i hvilken grad og på hvilken måte – varierer sterkt. Umiddelbart kan det synes som at dette er et område der det er et stort potensial.

Hva er tilfellet for de ansatte og berørte i politietaten? Politiets evalueringer av ekstraordinære hendelser må nødvendigvis i stor grad være tilbakeskuende og fokusere på erfaringer fra hendelsene. Skal politiet imidlertid lære av disse evalueringene, må fokus også være rettet framover mot neste hendelse. Evalueringen må ikke slutte etter endt møte eller gjennomgang. Skal evalueringen resultere i læring, må den dreies fra en reaktiv kontroll mot en mer proaktiv kontroll. Dette gjøres enkelt ved å benytte erfaringer fra hva man har gjort (reaktivt) for å unngå å gjøre samme feil igjen (proaktivt) (NOU 2009:12).

I tillegg bør evalueringene både kunne fokusere på *hvordan* og *hvorfor* – avhengig av situasjon og mål med evalueringen.

Mye tilsier at de tre hendelsene Olasaken, Nokasranet og Obiorasaken på noen områder har ført til en forbedring av utdanningen innenfor det politioperative feltet. Det har blant annet blitt satt fokus på faren ved bruk av mageleie og nye operative tiltak ved ran. I tillegg har fokuset som har vært på disse sakene, medført at den enkelte polititjenestemann har blitt mye mer bevisst på hva han skal gjøre og hva han ikke kan gjøre. Kan hende har vi fått tryggere polititjenestemenn som utfører sine handlinger på en mer profesjonell måte for alle parter.

En interessant oppdagelse fra Olasaken var at rutinebristene ikke skjedde i førstelinjen, men i leddene bakover. Dette kan tyde på at den operative treningen som er gjennomført i politidistriktet, har vært god, noe flere av mannskapene kommenterte. Det ble i rapporten poengtert som positivt at det har blitt benyttet caser fra virkeligheten på treningsamlinger for

operativt personell. ”Bruk av caser på trening og operative kurs gir selvtillit og gjenkjenning av situasjoner under væpnet oppdrag” er et eksempel på en typisk kommentar. Samtlige som ble spurt, ville også ha flere timer med operativ trening.

Gjennom den ekstraordinære hendelsen fikk politidistriktets ansatte konkret erfaring med en alvorlig, skarp situasjon. Gjennom debrief, samtaler og spørreundersøkelse ble det reflektert over erfaringene og satt ord på dem. Disse refleksjonene ble satt i system og sett i en større sammenheng gjennom den formelle evalueringen. Det ga noen resultater som ble prøvd ut, foreløpig gjennom tester, øvelser og trening. Dette samsvarer med prosessene i Kolbs læringssirkel.

Det som kan gjøre denne situasjonen vanskelig, er den nærhet alle involverte har til hverandre. Når hendelser som faktisk har skjedd i eget distrikt, er utgangspunkt for trening, tør da mannskapene stille ”kritiske” spørsmål til for eksempel valg av metode (taktikk)?

Totalt sett opplevde politidistrikt A læring på flere områder etter evalueringen av Olasaken. Dette er ifølge informantene og evalueringsrapporten. Det var stor interesse for å ta lærdom av hendelsen. I hvor stor grad kunnskapen faktisk ble hevet i alle ledd, er noe usikkert, da dette ikke er undersøkt nærmere. Blant annet ble ledelsen i rapporten kritisert for ikke å ha satt stab under hendelsen. Rapporten konkluderte med at det ikke var kultur for å sette stab ved politidistriktet. Hva som har skjedd i ettertid, vites ikke.

Det som er sikkert, er at politidistriktet gjennomførte en evaluering etter en ekstraordinær hendelse. Det ble samlet inn data som ble analysert, og resultatene ble gjort kjent i organisasjonen. Det medførte endringer i praksis. Forhåpningen er at det vil medføre ny handling og igjen nye erfaringer ved neste korsvei.

Et spørsmål ved evalueringen av Olasaken er om noen kvalitetssikrer evalueringens anbefalinger slik at det ikke blir trent på noe som ikke er i samsvar med gjeldende lære. Er det noen i politidistriktet som på bakgrunn av erfaringene de har gjort seg, tar kontakt med andre distrikter, POD eller Politihøgskolen for å diskutere dette?

Ved evalueringen av Nokasranet og gjennomgangene av Obiorasaken ble det gjennomført konkrete tiltak som blant annet innføring av pistol, pansrede kjøretøy og nye rutiner og

opplæring av pågrepelse av person. Opplæringen i det som var nytt i distriktene, ble utført av Politihøgskolen gjennom godkjente, utdannede instruktører. I disse tilfellene ble det satt av nødvendige ressurser slik at det man ønsket, faktisk ble mulig å gjennomføre.

Skal evalueringene gi læring, er det viktig å være kritisk til det som blir gjort. Å innta en eksperimentell holdning hvor det er lov å gjøre feil, og hvor det er lov både å påpeke og diskutere svakheter og feil kritisk, blir som nevnt viktig. I mange tilfeller kan dette være vanskelig. Politiet er i stor grad regelstyrt og vil kan hende være forsiktig med å diskutere handlinger som har fått en positiv dom i rettsapparatet. Når reelle hendelser blir brukt som caser, gir det utfordringer i forhold til lojalitet versus det å stille kritiske spørsmål. I mange tilfeller blir vellykkede hendelser brukt som fasit på hvordan det skal gjøres. I tillegg kan det være vanskelig og direkte kritisere en kollega for hvordan han/hun gjorde jobben. I praksis kan det bety at tjenestemenn forholder seg mer positivt til en hendelse enn de kanskje burde.

Uformell formidling

Svarene fra datainnsamlingen viser i noen sammenhenger at politiet klarer å ta vare på de erfaringer og den kunnskap som ekstraordinære hendelser gir gjennom deltakelse i praksisfellesskapet. Kunnskapen blir gjort tilgjengelig gjennom dialog og kollektiv refleksjon. Dette fungerer fordi enkeltpersoner med interesse og faglig kunnskap om det enkelte tema iverksetter gjennomgang av hendelsen på lokale treninger, ”tar med hendelsen” på sentrale utdanninger og bruker den som eksempler i opplæringen. Faren med kunnskapsspredning gjennom praksisfellesskapet er at den tause kunnskapen ikke blir satt i system og evaluert. En annen fare er at det som blir prediket, ikke er i samsvar med gitte føringer fra sentralt hold. Også her synes det som at det er tilfeldigheter som avgjør. Systematikken synes fraværende.

Til tross for at politiarbeidet er styrt av et sterkt hierarki og et omfattende regelverk, utøves en stor grad av selvstendighet i utøvelsen (Graner 2001). Selvstendigheten er større jo nærmere du kommer bunnen i organisasjonen. Til tross for at oppgavene kan være styrt fra sentralt hold, velger den enkelte polititjenestemann selv hva han skal gjøre og hvordan han skal løse oppdraget der og da.

En vanlig oppfatning er at det ikke er mulig å drive effektivt politiarbeid om man samtidig skal følge regelverket – ”you can’t play it by the book”, isteden har kulturen utviklet normer og praksis for hvordan arbeidet skal gjøres (Graner 2001:91).

Graner beskriver situasjonen ute i det praktiske politiarbeidet. Svarene i undersøkelsen gir inntrykk av at når det gjelder hva som skjer etter ekstraordinære hendelser, så er det utviklet mange lokale varianter. Det skjer til tross for stadig sterkere fokus på et sentralstyrt innhold i lokal opplæring gjennom nasjonal referansegruppe og utdanning av instruktører.

Når en informant nevner gjennomgang av spesielle hendelser fra involverte personer som erfaringsoverføring, er min erfaring at det lett kan bli en "heltehistorie" som det er vanskelig å stille kritiske spørsmål til. Det er lett å sitte taus og i stillhet lure på hvorfor vedkommende ikke handlet annerledes. Det blir sjelden stilt spørsmål, i frykt for å være for kritisk/negativ eller å såre vedkommende. Hendelsen endte tross alt "bra". Det vil si at ingen polititjenestepersoner ble skadet, eller dømt. I politiet kan nettopp dette være en utfordring.

Det er et munnhell at "Politi-Norge er ikke stort". Mange kjenner til hverandre, og når politi møtes, prates det mye fag og opplevelser deles. Uformell erfaringsutveksling skjer hele tiden. Store hendelser deles med mange. Historier lever videre, og erfaringer utvikles. Tjenestemenn som var med på kjente hendelser, reiser ofte rundt og deler sine opplevelser med tjenestemenn i andre distrikter. I tillegg skjer det mye erfaringsutveksling når instruktører møtes i leir eller man deltar på ulike kurs eller samlinger.

Dette viser at mye erfaring, kanskje ubevisst og ukritisk, flyter rundt i Politi- Norge. Dette står i kontrast til evalueringsrapporter som er skrevet, og som inneholder mange gode forslag til forbedring, men som ikke nødvendigvis kommer fram til menneskene. Et eksempel på dette er anbefalingene i Nokasrapporten angående nivå 1- og 2-ran.

5.6 Evaluator

Som poengtert i punkt 2.2 er evaluator en sentral faktor i evalueringen. Med utgangspunkt i dette bør det stilles noen formelle krav til evaluator. Men hvilke kunnskaper evaluator bør ha for å kunne takle de mange utfordringer av metodisk, faglig og sosial art som kreves for å gjennomføre en evaluering, er ikke konkretisert i norsk politi. Datainnsamlingen viser at ekstraordinære hendelser i politidistriktene blir ledet av enten innsatsleder, operasjonsleder, fagleder, stabssjef eller andre tjenestemenn som har deltatt i håndteringen av hendelsen. Ingen av svarene tyder på at det er personer i politidistriktene som har evaluering som fast oppgave.

Tvert imot virker det veldig tilfeldig hvem som leder evalueringen, alt etter ressurser til rådighet og hendelsens omfang og karakter.

Teorien understreker hvor viktig det er at den som skal planlegge, gjennomføre, evaluere og korrigere tiltak, forstår kompleksiteten i evalueringsprosessen med de ulike faser og relasjoner mellom aktørene, og betydningen av seriøse forberedelser der design og kriterier blir utarbeidet og artikulert.

I evalueringen av Olasaken var det interne evaluatorene som kjente politietaten og egen organisasjon. De hadde relevant fagkunnskap og erfaring fra fagområdet. De hadde lett tilgang til det meste av informasjonen. De var tilgjengelige under og etter hele evalueringsprosessen. De mente selv at de hadde stor grad av uavhengighet i forhold til ledelsen. Målene og rammebetingelsene for hvordan evalueringen skulle gjennomføres, var klarlagt på forhånd gjennom mandatet, gitt av politimesteren. Tilbakemeldinger til ledelsen fra involverte mannskaper gikk ut på at det ble gjort mye bra og riktig.

En intern evaluator som kjenner fagområdet og det sosiale liv i organisasjonen og i tillegg har noe skoling i evaluering, kan være en fordel. Han kjenner forholdene på arbeidsplassen, har lettere for å forstå informasjonen som sendes og mottas, og i tillegg blir han værende på stedet etter utført evalueringsarbeid og kan følge opp nye tiltak. Ulempen med en intern evaluator fra eget tjenestested kan være at evalueringen er noe som kommer i tillegg til allerede fastsatte gjøremål. Evalueringen vil da legge et ekstra tids- og arbeidspress på evaluatoren, som fort vil kunne "drukne" i for mange gjøremål. I tillegg kan det forekomme rollekonflikter. I Olasaken ble det påstått at så ikke var tilfellet, men dette vites ikke sikkert.

Nokasranet ble "vurdert" av en sammensatt gruppe erfarne polititjenestemenn fra flere politidistrikter og særorganer. Gruppen hadde en klar oppdragsbeskrivelse i form av et mandat fra Politidirektoratet. Men selv en grundig oppdragsbeskrivelse vil ikke være nok dersom ikke evaluatorene har evalueringskompetanse, og kan gjøre rede for hvordan de metodisk og praktisk vil gå fram for å innfri de krav som oppdragsbeskrivelsen stiller. Evalueringen må bidra til å operasjonalisere intensjonene til konkrete problemstillinger. Evaluering i denne sammenhengen er ikke bare spørsmål om "vurdering". Viktige elementer er også innhenting og tilrettelegging av den informasjonen som er nødvendig for å kunne gjøre de aktuelle vurderingene. På den annen side var det erfarne tjenestemenn i sentrale

stillinger som har stor tillit i organisasjonen, som gjennomførte evalueringen. Vurderingene de kom fram til, ble raskt respektert og godtatt i Politi-Norge.

Uansett vil det være viktig at evalueringene og resultatene er forankret i virksomhetens ledelse på alle nivåer. Dette gjelder enten en velger å gjennomføre evalueringen selv, eller benytter ekstern evaluator.

5.7 Statens havarikommisjon for transport (SHT) – Spesialenheten for politisaker

Å sammenlikne SHT med Spesialenheten er noe urettferdig i og med at SHT ikke tar for seg den strafferettslige siden. SHT kan helt og fullt konsentrere seg om selve hendelsen og hva som gikk galt og hva som gikk bra. I tillegg kan ikke, som det står i § 12 tredje ledd, ”Opplysninger fremkommet under forklaringer avgitt i henhold til annet ledd brukes som bevis mot den som har avgitt forklaringen, i en senere straffesak mot vedkommende”.

I politiet er det ikke foretatt en slik grenseoppgang mellom evaluering og eventuell skyld. Det kan gjøre det vanskelig å stille spørsmålene ovenfor og få ærlige svar når en vet at hendelsen fremdeles er under etterforskning. Uansett vil det være interessant å se på hva som skal til for å kunne gjennomføre en evaluering parallelt med Spesialenheten sin etterforskning. Er det problematisk at evalueringen gjennomføres etter at Spesialenheten er ferdig med sin etterforskning?

En test på dette fikk man under evalueringen av Nokasranet. Politidirektoratet ble på et tidspunkt anmodet om å avvente rapporten til SEFO (tidligere navn på tilsvarende organ) var ferdig med sin etterforskning.

Politimesteren i Rogaland hadde anmodet SEFO om å etterforske hvorvidt tjenestepersoner ved Rogaland politidistrikt, eller distriktet som foretak, hadde overtrådt straffeloven § 325 nr. 1 om grov uforstand i tjenesten i sin håndtering av etterretningsinformasjon forut for ranet 5. april 2004.

Politidirektøren svarer:

Politidirektoratet ser at den ordinære etterforskningen, ”SEFOs” etterforskning og Politidirektoratets evaluering, kan ha sammenfallende berøringspunkter når det gjelder informasjonsutveksling mellom sentrale og lokale ledd. Denne delen av Politidirektoratets evaluering vil derfor stilles i bero inntil ”SEFOs” etterforskning er avsluttet. Den øvrige del av evalueringen er allerede iverksatt og vil fortsette da vi ser at den ikke har berøringspunkter med ”SEFOs” etterforskning (POD, rapport 2004:15).

Arbeidsgruppen besluttet på grunnlag av dette å kun se på informasjonsutvekslingen generelt, og ikke spesifikt for Stavangersaken. Da ”SEFO” litt senere bestemte seg for å utvide etterforskningen til også å gjelde den generelle informasjonsutvekslingen, ble ”SEFO”-lederen og arbeidsgruppen enige om at evalueringen var kommet så langt at de kunne fortsette sitt arbeid som planlagt.

Politidistrikt A tok også hensyn til Spesialenheten da de evaluerte Olasaken. De ventet med å gjennomføre sin evaluering til Spesialenheten for politisaker var ferdig med sin rapport.

I intervjuet ved politidistriktet fikk jeg ikke noe klart svar på hvorfor de ventet med evalueringen. De antydte at de ikke ville ”trække Spesialenheten på tærne”.

Nestkommanderende ved Spesialenheten opplyste på telefon at de ser det som vanskelig at de involverte skal uttale seg til to ”kommisjoner” samtidig. Spesialenheten ønsker at evalueringen venter til de er ferdige med sin etterforskning. Spesialenheten har en gjennomsnittlig saksbehandlingstid på 153 dager på saker som ble avgjort i 2008. Nestlederen sier videre at Spesialenheten har vurdert anonymisering av de involverte tjenestepersonene i forbindelse med en evaluering. Det kan kanskje gjøre det lettere å gjennomføre en evaluering samtidig med at Spesialenheten gjennomfører sin etterforskning.

Spesialenheten går ikke videre i sin etterforskning og vurderer hvorvidt det kunne være feil ved arbeidsrutiner, instruksjer, materiell og utstyr. Det er den ansatte som har begått en konkret handling, som etterforskes og bare det. Dette er et eksempel på hvordan strukturen i dag, i form av regler, prosedyrer og etablerte mønster, kan være med på å hemme gjennomføring av evaluering etter en ekstraordinær hendelse.

I NOU 2009:12 er man opptatt av Spesialenhetens oppgaver og ansvar. Utvalget synes å mene at Spesialenheten skal få en funksjon som likner mer på SHTs. Enheten foreslås utvidet, og de skal gå mer i dybden. Saksporteføljen skal sendes til Politidirektoratet, som så skal lage

systemer for evalueringer som skal gi ny kunnskap. Evalueringene skal gi klare anbefalinger og krav til Politi-Norge. Dette er interessant, men ikke uproblematisk.

Det er positivt at det fra myndighetenes side – i dette tilfellet via NOU 2009:12 – fokuseres på betydningen av evaluering og erfaringslæring. Men grenseoppgangen mellom evaluering og eventuell skyld, som nevnt tidligere, er fremdeles uklar.

I denne sammenhengen er det interessant å lese Aftenposten 25.05.09, som refererer et utvalg nedsatt av Justisdepartementet som skal ”vurdere endringer i regelverket for granskningskommisjoner særskilt oppnevnt av det offentlige”. Utvalget foreslår færre store granskninger og mindre jakt på syndebukker. Professor i jus Johan Giertsen uttaler i samme anledning:

Man har en tendens til å overfokusere på jurister i forbindelse med granskninger. Vi er gode til å spørre om en person har gjort noe ulovlig, å peke på ansvar for enkeltpersoner. Men vi er svake på systemsvikt. Her mangler vi faglig kompetanse. Vi har gode erfaringer med dommere som har ledet granskninger av store ulykker, men selv er jeg skeptisk til å bruke for mange jurister. En dommer kan også gi en granskningsrapport større tyngde enn den fortjener.

Giertsen (2008:15–28) mener det bør være færre granskninger og faste utredere som ”Statens havarikommisjon for transport, Riksrevisjonen, Sivilombudsmannen og Nasjonalt utvalg for granskning for redelighet i forskning”.

Sannsynligvis har politiet mye å lære av SHT om systematikk og struktur i planlegging og gjennomføring av undersøkelsesopplegg og evaluering av ekstraordinære hendelser. Som direktøren for SHT sier, er systemet ikke personavhengig, men bygd opp omkring manualer som er lette å følge.

Når det gjelder svarene informantene ga på spørsmålene om Spesialenheten, kan de virke noe uklare. De fleste som svarte, er opptatt av at tjenestemennene vil bli adskilt og ikke få anledning til å delta på de innledende evalueringene. Temaet er behandlet i Riksadvokatens rundskriv nr. 3/2006, og diskuteres mye blant tjenestemennene og i det offentlige rom. Spesialenheten kan ikke pålegge adskillelse av de involverte tjenestemenn, men enheten kan anmode om slik adskillelse. I de fleste tilfeller blir det også etterfulgt. Med adskillelse menes her isolering av dem som er under etterforskning slik at de ikke har direkte kontakt seg imellom. PBS 1:112 sier: ”Dersom det er grunn til å anta at politiets innsats vil bli gjenstand

for etterforskning, må man også vurdere om debrief kan medføre fare for bevisforspillelse eller selvinkriminering.”

Polititjenestemenn som har vært involvert i en ekstraordinær hendelse som medfører at Spesialenheten starter etterforskning, vil sannsynligvis være mer på vakt i forhold til hva de sier. Dette er i motsetning til SHT, hvor påtalemyndigheten ikke kan bruke opplysninger framkommet under etterforskningen i en senere straffesak. Spørsmålet er om Spesialenheten får de ”ærlige” svarene fra polititjenestemannen, eller om det holdes litt igjen i fare for å bli dømt.

Det kan også være vanskelig å forklare seg rett etter en ekstraordinær hendelse. Det er mange inntrykk som ”surrer” rundt i hodet, og mange er slitne og trøtte etter hendelsen. Faren er stor for at kommunikasjonen blir rotete, ustrukturert og lite gjennomtenkt. Dersom det skjer i samtale med Spesialenheten, kan det få konsekvenser. Dette er argumenter som taler for at evalueringen bør vente til Spesialenheten er ferdig med sin etterforskning. Erfaringer fra Olasaken tilsier også at evalueringen kan vente. Nå er det ikke alle ekstraordinære hendelser som blir etterforsket av Spesialenheten. I disse sakene bør evalueringen starte så tidlig som mulig.

NOU (2009:12) er opptatt av kunnskapsbasert erfaringslæring og spesielt av Spesialenhetens, Politidirektoratets og Politihøgskolens rolle som kunnskapsbærere. Spesialenhetens saksportefølje og virksomhet sees i denne sammenheng som et ”godt kunnskapsmessig fundament for vurdering av systemer, rutiner, opplæring og yrkeskultur i politiet” (NOU 2009:12:186). ”Det finnes flere eksempler på at politidistrikter har endret systemer, rutiner og instruksjoner som følge av Spesialenhetens påtaleavgjørelser” (NOU 2009:12:186). Dette viser at avgjørelsene fra Spesialenheten vil kunne være et godt utgangspunkt for erfaringslæring. Faren kan være at den nye kunnskapen i altfor stor grad kommer ovenfra i form av instruksjoner og direktiver (Olsen 2003). ”Jeg vil, du skal” er ikke noe godt utgangspunkt for utvikling og læring.

5.8 Oppsummering

I dette kapitlet ble materialet som ble presentert i kapittel 4, drøftet opp mot teori i kapittel 2. I denne drøftingen dannet de fem fasene i evalueringsprosessen strukturen. I tillegg ble resultatene også drøftet i forhold til evaluatorrollen samt SHTs og Spesialenheten for politisakers rolle og betydning i evalueringene.

6 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

I oppgaven har det vært satt fokus på i hvilken grad og hvordan evaluering etter ekstraordinære hendelser i politiet gjennomføres.

De viktigste funnene i undersøkelsen er:

- Ekstraordinære hendelser blir sjelden evaluert
 - Mangel på en felles forståelse for hva evaluering etter ekstraordinære hendelser i politiet innebærer
 - Tilfeldig hvem som leder evalueringen (har ansvar), og hvem som er til stede
 - Liten grad av systematikk i evalueringen
 - Det gjennomføres oftere taktisk debrief og gjennomganger enn evalueringer
- Lite skriftlig formidling av erfaringer / Begrenset spredning av kunnskapen

Svarene fra datainnsamlingen tyder på at mange politidistrikter har det formelle på plass, men blir mer sprikende når spørsmålene blir konkrete i forhold til hva som faktisk skjer av evaluering etter ekstraordinære hendelser. Dette illustreres av et av svarene på oppfølgningsspørsmålene hvor det ble fokusert på faglig evaluering:

Hei, jeg tror jeg har svart litt feil på spørsmålene i forrige undersøkelse. Vi har ikke et opplegg på faglig evaluering i distriktet. Vi i utrykningsenheten (UEH) har gjennomført taktisk debrief på alle væpna oppdrag i distriktet, og ellers vanskelige oppdrag. Det har aldri vært skrevet noe skriftlig på disse debriefene.

Dette er drøftet tidligere og skal ikke, selv om det er et tydelig funn, ytterligere utdypes i denne oppsummeringen. Det er imidlertid viktig å ha i bakhodet, både i forhold til innholdet i svarene samt i forhold til eventuelle tiltak.

Det er også interessant å sammenlikne svarene fra særorganet med politidistriktene. Svarene fra særorganet tyder på at de har fokus på evaluering etter ekstraordinære hendelser og ikke minst på hvilke gevinster dette kan gi. Informanten derfra skriver blant annet:

Kognitiv læring er et viktig prinsipp ved vår seksjon. Vi evaluerer, diskuterer og tenker nøye gjennom hva vi kan gjøre bedre. Når endringen er besluttet er det viktig at den forklares og begrunnes for de som berøres av dette.

Dette samsvarer også med svarene i undersøkelsen til Glomseth (2002). Spørsmålet er hvorfor to spesialenheter tilsynelatende er så mye bedre enn resten av Politi-Norge. Dette spørsmålet kan ikke drøftes her. Men om det er tilfellet, er det interessant om måten spesialenhetene gjør det på, kan overføres til resten av Politi-Norge.

Ekstraordinære hendelser er et vidt begrep og spenner over et stort område, som væpnede oppdrag, trafikkulykker, redningsoppdrag med mer. Hver for seg kvalifiserer den enkelte hendelse til å gjennomføre en evaluering. Hvordan evalueringen gjennomføres og av hvem, og på hvilken måte resultatene formidles og brukes, virker tilfeldig og lite systematisert. På den annen side blir hendelsene i noen grad gjennomgått på treninger og utdanninger. Til tross for liten grad av systematikk i gjennomgangene er inntrykket at uformelle gjennomganger er med på å spre erfaringene, om enn noe tilfeldig. Inntrykket er videre at det er ildsjeler som tar tak i hendelsene og iverksetter en evaluering eller en gjennomgang. Ildsjelene etterlyser sterkere føringer fra politidistriktet og sentrale organer når det gjelder å følge opp evalueringen og styre prosessen. Forholdet mellom ulike styringsdokumenter og politiarbeid i praksis preges av stor avstand, som for eksempel PODs visjon om et kunnskapsbasert politi.

6.1 Svar på problemstillingen

I hvilken grad og hvordan gjennomføres evaluering etter ekstraordinære hendelser i politiet?

Konklusjon er at det i liten grad gjennomføres evaluering etter ekstraordinære hendelser i politiet. Samtidig oppfattes evaluering etter ekstraordinære hendelser som viktig og nødvendig for utvikling og læring i politietaten. Informantene sier de er interessert i å evaluere og diskutere den praksis som ble utøvd.

Politidistriktene har gode rutiner og instruksjoner for gjennomføring av taktisk debrief. Den taktiske debriefen blir i noen tilfeller utgitt for å være en evaluering for utvikling og læring. Evaluering innebærer at politiet ser systematisk på det som skjedde da handlingen ble utført, og at tjenestemennene lærer av det som skjedde, for å stå bedre rustet til å takle tilsvarende

problemer neste gang. Slik læring krever refleksjon. Resultatene i undersøkelsen tyder på at dette sjelden skjer, i hvert fall systematisk og i felleskap.

Evalueringene synes i de fleste tilfeller å bli en tilfeldig gjennomgang uten mye systematikk og struktur. Unntaket er større hendelser hvor evaluering blir initiert fra sentralt hold.

Forklaringen på hvorfor lokale evalueringer ofte blir noe tilfeldige, kan være mangel på sentrale føringer for hva som menes med en systematisk og målrettet evaluering, og hvordan den skal gjennomføres. Hendelsene ser ut til å forsvinne i en ellers travel hverdag, hvor det ikke blir satt av tid eller ressurser til å evaluere for å lære. I tillegg tyder undersøkelsen på at de ansvarlige ikke har nødvendig kompetanse om evaluering. At hendelsene blir etterforsket, eventuelt oversendt Spesialenheten for politisaker for til slutt å ende i domstolen, kan i mange tilfeller virke som en "sovepute" for en videre gjennomgang av hendelsen.

Det er viktig at politiet kritisk vurderer sin metodebruk selv om domstolene konkluderer med at grensene for det straffbare ikke er overtrådt. Det kan være langt mellom den gode og hensiktsmessige tjenesteutøvelse og den straffbare. I dette mellomrommet finnes både de uhensiktsmessige og de kritikkverdige handlinger.

Formidling av resultater synes ikke å være en prioritert oppgave. Skriftlig rapport er ingen selvfølge. Om evaluering gjennomføres etter en ekstraordinær hendelse, synes det som at det fokuseres på selve gjennomføringen av evalueringen mer enn på resultatet og hva som eventuelt kan komme ut av det. For hva som skjer med resultater av evalueringene, varierer veldig. Igjen synes det som at det er tilfeldighetene som rår. Enkelt sagt: Det er synd. Sjansen for at verdifulle erfaringer går tapt, er stor.

7 DISKUSJON AV RAPPORTEN / VEIEN VIDERE

På bakgrunn av resultatene i oppgaven vil jeg i dette kapitlet diskutere hva som kan gjøres for å få satt fokus på evaluering etter ekstraordinære hendelser, og hvordan kvaliteten på evalueringene kan bli best mulig.

Gjennom arbeidet med datainnsamlingen er erfaringen at polititjenestemenn synes temaet er aktuelt, men at det fortsatt er noen grep som må gjøres før en kan si at evaluering av ekstraordinære hendelser er satt i system. Skriv fra Politidirektoratet, diskusjoner i media samt politiske dokumenter som Stortingsmelding nr 42 og NOU 2009:12 viser at ledelsen og styrende organer er opptatt av å dra nytte av erfaringer gjennom blant annet evalueringer for å kunne jobbe kunnskapsstyrt og å utvikle ny og verdifull kunnskap.

Arbeidet med oppgaven har vist at det er rom for forbedringer når det gjelder evaluering av ekstraordinære hendelser i politiet. Resultatene, analysene og drøftingene har også gitt noen ideer om hva som kan gjøres. I arbeidet med materialet i oppgaven, og med utgangspunkt i hovedfunnene presentert i kapittel 4, har det utkrystallisert seg følgende punkter som ansees sentrale med tanke på en strategi for å forbedre evaluering av ekstraordinære hendelser i politiet:

- Felles forståelse for evaluering etter ekstraordinære hendelser – hva er det, og hvorfor skal det gjennomføres?
- Retningslinjer for når, hvordan og av hvem evaluering etter ekstraordinære hendelser skal gjennomføres
- Betydningen av systematikk og struktur
- Formidling av resultater

I de neste avsnittene drøftes og konkretiseres de fire punktene nærmere.

7.1 Felles forståelse for evaluering etter ekstraordinære hendelser

En felles forståelse for hva evaluering av ekstraordinære hendelser er, vil kunne bidra til at færre snakker forbi hverandre. Ikke minst kan en felles forståelse medføre at den enkelte tjenestemann og politietaten får resultater av evalueringene. Hvilke forhold kan være med på

å skape den nødvendige felles forståelse av denne relativt omfattende prosessen som evaluering av ekstraordinære hendelser tross alt er?

PBS 1 er politiets håndbok som beskriver hvordan politiet skal forholde seg i kritiske situasjoner. Den burde den være klarere i sin beskrivelse av evaluering som metode for utvikling og læring. Kapittel 12 i PBS 1 omhandler evaluering av operasjoner for å få kunnskap om effektivitet, måloppnåelse og resultater. I kapitlet blandes flere begreper, blant annet taktisk debrief og evaluering. Taktisk debrief som en oppsummering kort tid etter hendelsen er et godt innarbeidet og kjent begrep i norsk politi. Det bør ikke likestilles med en faglig evaluering, hvor fokuset er utvikling og læring. En klarere definering av begrepene i PBS 1 kapittel 12 hadde kanskje hjulpet for å skape en felles forståelse. På den annen side kan en stille seg spørsmålet om det er så viktig å definere et begrep. Det kan være nødvendig når begrepet er en prosess som skal gjennomføres av mange mennesker på ulike steder til ulike tider. En definisjon er ikke løsningen, men en god begynnelse.

En klarere definisjon i PBS 1 vil kunne gi et grunnlag for en felles forståelse av begrepet som det finnes ulike oppfatninger av, og sannsynligvis gjort det lettere for de ansvarlige å gjennomføre en evaluering etter en ekstraordinær hendelse.

I kapittel 2 i oppgaven defineres evaluering generelt. I den sammenheng ble evaluering avgrenset og konkretisert i forhold til konteksten. Med utgangspunkt i dette og på bakgrunn av arbeidet med undersøkelsen og drøftingene i oppgaven, var ønsket ytterligere å spisse begrepet. En konstruktiv og nyttig definisjon av evaluering etter ekstraordinære hendelser i politiet kan være:

En systematisk innsamling av informasjon om hendelsen i ettertid, hvor man vurderer hendelsen så strukturert og objektivt som mulig i forhold til uttalte evalueringskriterier. Målet er å frambringe, systematisere og generere kunnskap som kan bidra til å forbedre oppgaveløsningen. Resultatet av evalueringen framstilles i en skriftlig rapport.

Viktige begreper i denne definisjonen er systematisk, strukturert og objektivt. I praksis krever det forberedelse og god ledelse. Dette er krav en polititjenestemann uten videre aksepterer som viktige i forhold til aktiv, operativ polititjeneste. Hvorfor gjelder ikke dette på samme måte og i samme grad for evalueringen av tjenesten?

Definisjonen tydeliggjør også nødvendigheten av å utarbeide evalueringskriterier. Evalueringer etter ekstraordinære hendelser i politiet må kanskje ha det som et krav. Evalueringskriteriene vil kunne danne rammene i den skriftlige rapporten. Definisjonen sier at målet med evalueringen er ”å frambringe, systematisere og generere kunnskap som kan bidra til å forbedre oppgaveløsningen”. I tillegg til å definere hva evaluering er, har oppgaven styrket troen på at det er viktig å vektlegge hvorfor evaluering er nyttig, både for politietaten og for den enkelte tjenestemann. Motivasjon til å initiere og gjennomføre, til å delta og bidra for både ledere og medarbeidere, vil sannsynligvis øke når man ser betydningen. Det er derfor viktig å tydeliggjøre hvorfor det skal evalueres. Utfordringen i praksis kan være at den reelle hensikt ikke er å lære, men å oppsummere – gjennomgå – og kanskje eventuelt fordele ros og ris?

Ved å avklare og definere både begrep og prosess i PBS 1 kan dette danne et godt grunnlag for å utvikle en felles forståelse. Men det er ikke nok alene.

7.2 Retningslinjer for når, hvordan og av hvem evaluering etter ekstraordinære hendelser skal gjennomføres

PBS 1 sier at evaluering bør gjennomføres etter alle ekstraordinære hendelser hvor det er etablert stab. I den nye politiorganisasjonen med operasjonssentraler i alle politidistrikter viser det seg at det sjelden blir satt stab. De fleste ekstraordinære hendelser løses gjennom den daglige tjenesten med linjeledelse. Dette er også en føring i PBS 1:

Utgangspunktet bør være at flest mulig situasjoner og oppdrag løses innenfor den ordinære linjeledelsen. Selv når stab etableres, bør det være et mål at håndteringen raskest mulig tilbakeføres til den ordinære linjeledelsen (PBS 1:26).

Analyse av innsamlede data viser at det i liten grad blir gjennomført evaluering etter ekstraordinære hendelser, til tross for at det nesten daglig skjer ekstraordinære hendelser i Politi-Norge. (Egne erfaringer, samtaler med kollegaer, lesing/studie av rapporter og oppslag i media støtter opp om den høye frekvensen av ekstraordinære hendelser.)

Det synes som at når det ikke settes stab, blir det heller ikke gjennomført evaluering. Hendelsene forsvinner i den daglige driften, såfremt ikke Spesialenheten for politisaker eller media kommer inn i bildet og tvinger fram en gjennomgang av hendelsen. En fast regel må være at alle ekstraordinære hendelser, uavhengig om det blir satt stab eller om hendelsen blir

løst gjennom linjeledelsen, skal evalueres med fokus på å ”frambringe, systematisere og generere kunnskap som kan bidra til å forbedre oppgaveløsningen”.

Alle offentlige tiltak og virksomheter skal evaluere for å bedre læring, styring og kontroll (Justis- og politidepartementet 2009). Diskusjonen videre må være hvor mye ressurser som skal legges i evalueringen, og hvordan den skal gjennomføres. Det bør også klargjøres hvem som skal gjennomføre den. Evalueringen kan i mange tilfeller bli en salderingspost i en ellers travel hverdag. Og dersom evalueringen heller ikke er forankret i ledelsen, og knyttet til virksomhetsplaner, sier det seg selv at det kan være vanskelig å gjennomføre den. Det er derfor viktig at det er utarbeidet rutiner for når evaluering skal gjennomføres, og hvem som har ansvar for at det blir gjort. Dette bør utarbeides av Politidirektoratet og innarbeides i PBS 1.

Når det gjelder hvordan evaluering bør gjennomføres i det enkelte politidistrikt, kunne det være en hjelp å utarbeide en mal. Malen må utarbeides slik at den faktisk gir konkret hjelp, uten å være den eneste rette fasiten. Evalueringen må alltid tilpasses situasjonen. Lederes evalueringskompetanse vil variere og kan også være et satsingsområde. Men en mal vil kunne være et godt utgangspunkt. Andre offentlige instanser, som Norad og Finansdepartementet, har gjort dette. Norad har laget en ”Sjekkliste for planlegging, gjennomføring og oppfølging av evalueringer”, og Finansdepartementet har en ”Veileder til gjennomføring av evalueringer”.

I de aller fleste tilfeller blir evalueringen etter ekstraordinære hendelser gjennomført med intern evaluator. Politidistriktet evaluerer selv. Noen ganger kan det være viktig å få noen utenfor til å ta ansvar for evalueringen. Politiets Fellesforbund foreslo i 2006 overfor Justisdepartementet å opprette en politikommisjon. Hensikten med en politikommisjon var å sikre at den kunnskapen som kommer noen til del i forhold til løsning av ekstraordinære hendelser, blir videreformidlet og omsatt i praksis for resten av etatens ansatte. Politiets Fellesforbund mente at kommisjonen burde få i oppdrag å granske og evaluere alle hendelser hvor ansatte i politi- og lensmannsetaten har vært skadelidende i forbindelse med arbeidsuhell. På bakgrunn av evalueringen skulle det så utarbeides retningslinjer som sikret at etaten tok lærdom av hendelsene og unngikk at det samme skjedde igjen. I tillegg skulle kommisjonen klarlegge hvorvidt bemanningen var tilstrekkelig for den konkrete hendelsen, om utstyret var tilfredsstillende, og om de tjenestepersonene som utførte oppdraget, hadde den

nødvendige opplæring og kunnskap til å mestre oppgaven de var satt til å løse (Politiets Fellesforbund).

Forslaget fra Politiets fellesforbund hadde vært spennende å videreutvikle. Faren ved forslaget er, som poengtert av Olsen (2003), at den nye kunnskapen blir formidlet i form av nye instruksjoner og direktiver (se pkt. 2.1.8).

I denne sammenhengen er det interessant å lese hva som står i NOU 2009:12, om Spesialenheten for politisakers rolle og ansvar som kompetansesenter.

”Spesialenheten har forutsetninger for å rette et kunnskapsbasert og kritisk blikk på problematisk rutinemessig yrkesutøvelse som politiet selv tar for gitt” (NOU 2009:12:192).

Samtidig mener utvalget at mandatet til Spesialenheten ikke er godt nok avklart i forhold til hvordan Spesialenheten skal bidra med erfaringslæring. Utvalget mener derfor at

”Spesialenhetens rolle som kunnskapskilde for erfaringslæringsformål bør formaliseres tydeligere i enhetens mandat” (NOU:2009:12:193).

Det er ikke tvil om at saksporteføljen til Spesialenheten vil kunne danne et godt grunnlag for erfaringslæring. Men det skjer mange hendelser som Spesialenheten ikke tar tak i, og som kan evalueres. I tillegg vil, som drøftet i 5.7, det juridiske kunne komplisere læring.

Som nevnt tidligere har SHT som oppgave å få klarlagt årsakene til uhellene, uten at den tar for seg den strafferettslige siden. Dette er en ordning som SHT har gode erfaringer med, og som gjør at de kan trekke erfaringer fra ulike hendelser som igjen kan omsettes i konkrete tiltak, og dermed unngå nye liknende ulykker. Det vil, som nevnt tidligere, være interessant å se nærmere på SHT og hvordan de evaluerer.

Uansett: Formell ansvars- og oppgaveavklaring i forhold til evaluering av ekstraordinære hendelser synes viktig og nødvendig.

7.3 Systematikk og struktur, bare et gode?

Manglende systematikk for når, hva, hvem, hvordan og hvorfor det gjennomføres evalueringer etter ekstraordinære hendelser i politiet, er et gjennomgående funn i undersøkelsen. Det er viktig. Det er ikke vanskelig å finne modeller og teorier som understøtter viktigheten av noe systematikk i evalueringsarbeidet.

Noe av den nødvendige systematikken kan komme som resultat og en nødvendig konsekvens av en felles forståelse av både begrepene og prosessen. Utarbeidelsen av retningslinjer og en mal vil også bidra. Dette innebærer synliggjøring av faser og arbeidsoppgaver. Ansvar og oppgaver må også formaliseres og fordeles, og må forankres hos ledelsen.

Når dette er sagt, kan det være riktig å modifisere; alt med måte. Det kan stilles spørsmål om nødvendigheten av et klarere instruksverk for gjennomføring av evaluering etter ekstraordinære hendelser. Er det så farlig om det ikke finnes klare retningslinjer? Vil det være avgjørende for resultatet? Og hvis begrepene er veldig klart definert, er det noen garanti for at praksis blir lik og at det utvikles ny kunnskap? Undersøkelsen viser at det er ulik praksis. Mye av det som gjøres, er bra, selv om det ikke er likt. Gundhus (2009:225) peker på at politiet ikke har tradisjon for standardisert kunnskapsarbeid, og at innføring av nye politistategier ikke skjer strømlinjeformet. En barriere for innføring av nye strategier som Gundhus nevner, er at nye strategier oversettes av førstelinjetjenesten, som igjen opererer innenfor veletablerte arbeidspraksiser, ideologier og verdier. En av grunnene til dette kan være at polititjenestemannen ser på ”det nye” som et hinder i utøvelsen av politiarbeidet. Polititjenestemannen ønsker ikke innskrenkelse av skjønnsutøvelse og frihet. Blir det for mange ”kokebokoppskrifter” på utøvelse av praksis, vil det kunne oppleves som et forsøk på å avgrense polititjenestemannen sin autonomi til fordel for en manualstyrt praksis.

7.4 Formidling av resultater

Som det kommer fram av analyse og drøfting av innsamlede data, virker det som at det er store forskjeller i hvordan og om resultatene av evalueringene formidles. Mye skjer tilfeldig og til dels uformelt. En uformell, viktig læringsarena som blir benyttet i politiet, er gjengivelse av ”heltehistorier” fra ekstraordinære hendelser (se pkt. 2.1.8). Dette er ”historier” som ikke åpner opp for spørsmål om hva som kunne vært gjort annerledes, og som erfaringsmessig gir lite læring, det vil si mer av det samme. ”Heltehistorier” kan være et utgangspunkt dersom man åpner opp for å stille de rette spørsmålene slik at man kan diskutere nye muligheter og alternative løsninger gjennom refleksjon og handling. Deltakelse i praksisfellesskapet er også en arena hvor det foregår mye uformell erfaringsformidling og -utveksling.

Evalueringsresultatene bør gjøres kjent på eget tjenestested og for andre tjenestemenn i politietaten. I tillegg bør resultatene fra evalueringen tas med i utdanning og opplæring både lokalt og sentralt. Dette innebærer at det må finnes klare og tydelige systemer som sier noe om hva som skal formidles og hvordan resultatene fra evalueringen skal spres og brukes. Hva som skal formidles, bør ta utgangspunkt i hensikten med evalueringen. Dersom hensikten er læring, er det viktig at de som deltok, og de som kan komme i liknende situasjoner, får informasjon om hvordan hendelsen har blitt vurdert. Hvordan evalueringsresultatene skal formidles, vil være avhengig av hvilke anbefalinger/funn som er gjort.

Skal evalueringene etter ekstraordinære hendelser komme i mål, er det viktig å formalisere formidlingen av resultatene fra evalueringene for å:

- Sikre at resultater faktisk formidles
- Kvalitetssikre resultatene

Dette krever sannsynligvis skriftlig rapportering. Det innebærer at det bør bli et krav at evalueringer etter ekstraordinære hendelser resulterer i en skriftlig rapport.

For å sikre at formidlingen blir gjort på en best mulig måte, er det viktig at systemene og retningslinjene for hvordan dette skal gjøres, blir utarbeidet og kommunisert fra Politidirektoratet i samarbeid med Politihøgskolen. Det er to hovedgrunner til dette. Den første og viktigste er at det vil bidra til å sikre god kvalitet på evalueringsrapportene. For det andre vil det lette arbeide med å sammenstille rapportene fra politidistriktene og Spesialenheten. Politihøgskolen vil få en "kunnskapsbank" med et godt dokumentert datagrunnlag for å kunne kvalitetssikre og implementere den nye kunnskapen i organisasjonen. Politihøgskolen har også et godt utgangspunkt for å formidle kvalitetssikret kunnskap videre, gjennom bachelorutdanningen, på etter- og videreutdanninger og ved hjelp av instruktørkorpset.

NOU 2009:12 er klar på at det er Politidirektoratet som i form av sin autoritet har det overordnede ansvar som kunnskapscenter for norsk politi. Det tas ikke stilling til hvordan erfaringslæringen bør organiseres, men det legges vekt på at Spesialenhetens kompetanse og ikke minst saksportefølje må brukes i erfaringslæringen. De poengterer at dette bør skje i samarbeid med Politihøgskolen.

En ide er å utarbeide et elektronisk kommunikasjonssystem som gjør det mulig lokalt å legge inn nye erfaringer som Politidirektoratet og Politihøgskolen kan kvalitetssikre. Den nye kunnskapen gjøres så tilgjengelig på nettet, kurs, samlinger og i undervisning. Et kommunikasjonssystem vil sannsynligvis bidra positivt til innsamling av data i form av evalueringsrapporter og formidling av ny kunnskap. Det vil kunne være et godt hjelpemiddel for kunnskapsutvikling.

7.5 Mulige utfordringer

Det ovennevnte er forslag til å høyne kvaliteten på evalueringene etter ekstraordinære hendelser i politiet, basert på arbeidet med denne oppgaven. Selv om flere skulle være enige i at dette er fruktbare ideer, er det ikke dermed sagt at jobben er gjort.

Gunnar Thomassen (2005) peker på fem strukturelle og kulturelle forhold som kan tenkes å vanskeliggjøre implementering av problemorientert politiarbeid (POP). Da evaluering som metode for utvikling har mye til felles med POP, blant annet graden av systematikk, er det interessant å se på fire av punktene som kan kobles til evaluering.

Det første punktet er mangel på forståelse blant en del ansatte av hva POP innebærer. Evaluering er et velkjent begrep i politiet, men det er ikke dermed sagt at forståelsen av evaluering er like utbredt. Dette understrekes av svarene i undersøkelsen. Evaluering i politiet er en ny måte å tenke utvikling på og ikke minst en ny måte å tilnærme seg ekstraordinære hendelser på metodisk. En bedre forståelse av hva evaluering innebærer – på alle nivåer av politiorganisasjonen – vil kunne være med på å øke sannsynligheten for en vellykket implementering av evaluering.

Det andre punktet er manglende strategisk og vitenskapelig analysekompetanse. En god evaluering forutsetter en solid forskningsdesign med pålitelige data og grundige analyser. Denne type analyse ligger nærmere den samfunnsvitenskapelige metoden, som er noe annet enn politiets tradisjonelle analysekompetanse innrettet mot etterretning og straffesak.

Det tredje punktet er manglende forankring i organisasjonen på flere nivåer. Undersøkelsen viser at et politidistrikt med ildsjeler og en ledelse som ønsker å lære av de erfaringene en ekstraordinær hendelse gir, klarer å gjennomføre en god evaluering. Imidlertid synes det å

være store variasjoner fra distrikt til distrikt.

Det fjerde punktet handler om yrkeskulturelle barrierer. I internasjonal politiforskning har organisasjonskultur lenge vært et tema eller perspektiv for å forstå og forklare hvordan politiet handler. I oppgaven vises det til Glomseth (2002), som beskriver yrkeskulturen ved Beredskapstroppen, og hvordan de gjennomgår og evaluerer ekstraordinære hendelser på en god måte. Den kulturen som finnes ved Beredskapstroppen, mangler ute i politidistriktene, og kan være en av årsakene til noe mangelfull evaluering etter ekstraordinære hendelser. Dette bygger også på egne erfaringer ved Beredskapstroppen og andre avdelinger i politidistriktene. Et femte punkt, som jeg ikke går nærmere inn på, er at det finnes få incentiver for POP. Dette da det ikke er så relevant for oppgaven,

8 AVSLUTNING

Det har vært spennende og interessant å jobbe med denne oppgaven i studiet i politivitenskap.

Politivitenskapen er en ny profesjonsvitenskap under oppbygging. Politivitenskapens formål er å utvikle den kunnskap politiet trenger for å utføre sitt oppdrag. Samtidig skal politivitenskap bidra til kritisk refleksjon over politiets roller og virksomhet i samfunnet (Studieplan masterstudium i politivitenskap:1).

I arbeidet med oppgaven har nettopp et mål vært å utvikle nyttig kunnskap for praktisk politiarbeid. Samtidig er det viktig med refleksjon både over den praksis som utøves og de erfaringer som blir gjort.

Politietaten kan betraktes som en kunnskapsorganisasjon hvor kunnskapsutvikling og anvendelse skal få best mulige vilkår. For at politietaten skal lykkes som kunnskapsorganisasjon, og kunne utføre de oppgaver og levere de tjenester som er pålagt, er etaten avhengig av hver enkelts kunnskap og ekspertise. Evaluering kan representere en mulighet for kunnskapsutvikling. Samtidig finnes det mange andre former for informasjon og kunnskapsformidling i politietaten. Dette kan i seg selv by på visse utfordringer. For mye informasjon – evalueringresultater inkludert – kan være et problem. Hvilken rolle og betydning evaluering etter ekstraordinære hendelser skal ha for utvikling av ny kunnskap, bør vurderes og sees på i sammenheng med andre metoder for kunnskapsutvikling i politiet.

Datainnsamlingen har vært foretatt blant mellomledere i politietaten og sier ikke noe om hva toppledelsen mener om problemstillingen. Mye er forankret gjennom publikasjoner i Politidirektoratet og Stortingsmelding nr. 42. I oppgaven har fokuset vært å se på evaluering som en systematisk og målrettet metode. I begynnelsen var antagelsen at evaluering etter ekstraordinære hendelser var et kjent begrep, noe som viste seg ikke å stemme.

Svarene fra datainnsamlingen viser at politietaten har et stykke igjen før den når sine mål om at evaluering skal bidra til å få kunnskap om effektivitet, måloppnåelse og resultater (PBS 1:110).

Som avslutning på oppgaven, som konkrete resultater av analyse og drøfting av innsamlede data, vurderingene, refleksjonene og analysene, har det utkrystallisert seg tre konkrete anbefalinger:

- Kapittel 12 i PBS 1, "Evaluering av operasjoner" revideres.
- Utarbeide en standard for gjennomføring av evaluering av ekstraordinære hendelser, som er felles for alle politidistrikter. Den bør beskrive prosessen og ansvars- og oppgavefordeling.
- Politidirektoratet i samarbeid med Politihøgskolen bør være det organ som har hovedansvaret for kvalitetssikring av evalueringer og evalueringsresultatene, og som videre har ansvaret for å implementere den nye kunnskap.

9 LITTERATURLISTE

- Agderforskning (2003). *Følgeevaluering av Utkantprogrammet*. FOU- rapport 3/2003.
- Almås, Reidar (2003). *Evaluering på norsk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Argyris, Chris (1990). *Bryt forsvarsrutinene. Hvordan lette organisasjonslæring?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Aubert, Vilhelm (1991). *Det skjulte samfunn*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Baklien, Bergljot (1987). *Evaluering i praksis*. Norsk pedagogisk tidsskrift 5/87.
- Bjørndal, Arild (2009). "Målet er kunnskapsbaserte og brukersentrerte tjenester". I: *Evidensbasert profesjonsutøvelse*. Harald Grimen og Lars Inge Terum (red.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Carlström, Ann Kristin (1999). *På spaning i Stockholm. En etnologisk studie av polisarbeid*. Doktoravhandling, Institutet för folklivsforskning – etnologiska institutionen, Stockholms universitet.
- Dalland, Olav (2001). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Davidson, Bo og Runa Patel (1999). *Forskningsmetodikkens grunnlag. Å planlegge, gjennomføre og rapportere en undersøkelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- EGGE, Marit og Bjørn Barland (2009). *Tro, håp og mulighet – evaluering av et kriminalitetsforebyggende ungdomsprosjekt i Skien*. PHS Forskning 2009:1, Politihøgskolen, Oslo.
- Ekman, Gunnar (1999). *Från text til batong. Om poliser, busar och svennar*. Doktoravhandling, Handelshögskolan i Stockholm.
- Evalueringsrapport (2004). "Nokas ranet" Stavanger. Politidirektoratet.
- Evalueringsrapport (2006). "Skui-saken" Asker og Bærum politidistrikt.
- Finansdepartementet (12/2005–006). *Veileder til gjennomføring av evaluering*.
- Finstad, Liv (2000). *Politiblikket*. Oslo: Pax forlag AS.
- Ford, Robert E. (2003). Saying one thing, meaning another, *Police Quarterly*, 6 (1): S. 84-110.
- Forskrift om offentlige undersøkelser av luftfartsulykker og luftfartshendelser innen sivil luftfart av 21. mai 2007 nr. 527.
- Giertsen, Johan (2008). *Gransking*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Glomseth, Rune (2002). *Organisasjonskultur. En studie av organisasjonskulturen ved Beredskapstroppen, Oslo politidistrikt*. Master in Public Administration ved Karlstad Universitet og Høgskolen i Hedmark.

- Gloppestad, Kåre (2006). *Evalueringsprosessen ved fullskala krisehåndterings- og beredskapsøvelser*. Masteroppgave i Helse, miljø og sikkerhet ved NTNU, Trondheim.
- Goldsmith, Andrew (1990). Taking police culture seriously. Police discretion and the limits of law. *Policing and Society*, vol.1, s. 91–114
- Graner, Rolf (2004). *Patrullerende polisers yrkeskultur*, Lund. Socialhögskolan, Lunds universitet.
- Graner, Rolf og Maria Knutsson (2001). *Perspektiv på polisetik*. Lund: Studentlitteratur.
- Grimen, Harald og Lars Inge Terum (2009). *Evidensbasert profesjonsutøvelse*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Gundhus, Helene I (2009). *For sikkerhets skyld, IKT yrkeskulturer og kunnskapsarbeid i politiet*. Oslo: Unipub.
- Hagen, Anna og Torgeir Nyen (2009). *Kompetanse – for hvem? Sluttrapport fra evalueringen av "Kompetanse for utvikling. Strategi for kompetanseutvikling i grunnopplæringen 2005–2008"*. Fafo-rapport 2009:21.
- Holmberg, Lars (1999). *Ekstralegale faktorerers indflydelse på politiets skøn*. PHS Forskning 2000:1. Politi og publikum S. 7–28. Justisdepartementets forskningskonferanse 1999. Politihøgskolen Oslo 2000.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jessen, Svein Arne (1998). *Mer effektivt prosjektarbeid i offentlig og privat virksomhet*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Justis- og Politidepartementet (2009): *Veileder, Evaluering av lover*.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Knutsson, Johannes (2010). *Den myndighetsanknutna polisforskningen i Sverige*, Linnéuniversitetet.
- Knutsson, Johannes og Knut Erik Sjøvik (2005). *Problemløst politiarbeid i teori og praksis*. Oslo: PHS Forskning 2005:1.
- Kolb, David A., Irwin M. Robin og James M. Mcintyre (1984). *Organisasjons- og ledelsespsykologi – basert på erfaringslæring*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Kylén, Jan Axel (1992). *Utvärderingsboken. Resultat och effekter för förändringsarbete*. Stockholm: Kylan forlag AB.
- Lindøe, Preben H. (2003). *Erfaringslæring og evaluering*. Oslo: Tiden Norsk Forlag.
- Lund, Thorleif og Richard Haugen (2006). *Forskningsprosessen*. Oslo: Unipub.
- Lunde, Tormod, Tove Mordal, Sidsel Sverdrup, Per Arne Tufte og Knut Wærstad (1997). *Evaluering av offentlige servicekontor, Hovedrapport*, Forskningsrapport nr. 11,1997. Statens institutt for forbruksforskning.
- Moxnes, Paul (1981). *Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet*. Institutt for samfunnsvitenskap. Oslo: Universitetet i Oslo.
- Nielsen, Klaus og Kvale, Steinar (1999). *Mesterlære. Læring som sosial praksis*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- NOU 2009:12 (2009). *Et ansvarlig politi. Åpenhet, kontroll og læring*. Justis- og politidepartementet. Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning.
- Olsen, Odd Einar (2003). Erfaringslæringens begrensninger. I: *Erfaringslæring og evaluering*. Preben H. Lindøe (red.). Oslo: Tiden Norsk Forlag.
- Politidirektoratet (2004). *Vurdering av politiltak etter ranet av Norsk Kontantservice i Stavanger 5. april 2004*.
- Politidirektoratet (2006). *Fornye og forbedre*. POD-publikasjon 1.
- Politidirektoratet (2007). *Håndbok i systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid (HMS) for politi- og lensmannsetaten*.
- Politidirektoratet (2007). *Politiets beredskapssystemer del 1. Håndbok i krisehåndtering*.
- Politidirektoratet (2007). *Tendenser i kriminaliteten, utfordringer i Norge i 2007–2009*. POD-publikasjon 1.
- Politidirektoratet (2008). *Politiet mot 2020. Bemannings- og kompetansebehov i politiet*. POD-publikasjon 7.
- Politidirektoratet (2008). *Politiets nasjonale innbyggerundersøkelse 2008*. Rapport, Oslo.
- Politi høgskolen (2005). *Studieplan for masterstudium i politivitenskap*. Oslo, Politi høgskolen.
- Presthus, Jan Egil (2009). Spesialenheten for politisaker. *Aftenposten* 17.05.09.
- Ringdal, Kristen (2007a). *Enhet og mangfold*, Bergen: Fagbokforlaget.

- Ringdal, Kristen (2007b). *Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røkenes, Odd Harald (2002). *Bære eller Briste. Kommunikasjon og relasjon i arbeid med mennesker*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rønneberg, Kari (2009). *Politisamtaler med publikum, språkbruk som hemmer eller fremmer god kommunikasjon*. Doktorgradsavhandling. Oslo: Institutt for lingvistiske og nordiske studier, Universitetet i Oslo.
- Schøn, Donald A. (2006). *Den reflekterende praktiker. Hvordan professionelle tænker, når de arbejder*. Dansk oversettelse av: *The reflective practitioner. How professionals think in action* (1983) Forlaget Klim, København.
- Sivilombudsmannen (2007). *Obiorasaken*. Sak 2007/2439.
- Sivilombudsmannen (2010). *Ansvar for politiets maktbruk i forbindelse med pågripelser – særlig knyttet til bruken av maseleie*. Rapport publisert 16.2.2010.
- Spesialenheten for politisaker (2007). Rapport Obiora-saken.
- Spesialenheten for politisaker (2006). Vedtak i sak 060621 / 200600496.
- Stacey D. Ralph (2008). *Hvordan kunnskap vokser frem*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Statens havarikommisjon for transport (2005). *Instruks av 27.09.05*.
- Stortingsmelding nr. 22 (2000-2001). *Politireform 2000- et tryggere samfunn*
- Stortingsmelding nr. 22 (2007-2008). *Samfunnssikkerhet. Samvirke og samordning*.
- Stortingsmelding nr. 42 (2004–2005). *Politiets rolle og oppgaver*. Oslo: Statens Forvaltningstjeneste.
- Sverdrup, Sidsel (2002). *Evaluering, faser, design og gjennomføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sverdrup, Sidsel (2008). *Evaluering. Faser, opplegg og hovedvekt på gjennomføring*. Powerpoint presentasjon Politihøgskolen.
- Thomassen, Gunnar (2005). *Implementering av problemorientert politiarbeid, noen sentrale utfordringer*. Rapport fra NSFK s. 47. forskarseminarium, Oslo 2005. Stockholm samarbejdsråd for Kriminologi.
- Ulykkesgranskning og læring (15.02.10). *Seminar Universitetet i Stavanger (UIS)*.
- Vedung, Evert (1991). *Utvärdering i politik och förvaltning*, Lund: Studentlitteratur

Weiss ,Carol H. (1998). *Evaluation, Methods for studying programs and policies, Second Edition*. USA, Prentice- Hall, Inc.

Ålvik, Trond (1993). *Skolebasert vurdering – en innføring*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

Aaserud, Terje (2007). *Ledelsesutvikling gjennom deltakende observasjon og aksjonsforskning. Erfaring fra et FOU-prosjekt i Østfold politidistrikt*. PHS Forskning 2007:4, Politihøgskolen, Oslo.

9 VEDLEGG

9.1 Forespørsel om intervju

Forespørsel om intervju av ansatte ved x politidistrikt

Er student på masterstudiet i politivitenskap ved Politihøgskolen og arbeider nå med avsluttende masteroppgave. I den forbindelse søkes informanter som kan bidra med opplysninger som er relevante for oppgaven. Tema for oppgaven er evaluering av krevende oppdrag og hvordan tilbakeføre kunnskapen til politiet. Endelig mål er å kunne bidra til bedre nasjonale rutiner for evaluering av krevende oppdrag i politiet.

Ber om å få gjennomføre intervju med sjefen for ordensavdelingen og en beredskapsplanlegger ved politidistriktet. Hvis det evt. er andre ved distriktet som kan belyse temaet mitt, vil det være ønskelig å intervju disse også. Etter intervjuene kan det være aktuelt å gjennomføre en anonymisert spørreskjemaundersøkelse blant mannskapene på ordensavdelingen for å se nærmere på læring og spredning av kunnskap.

Primært ønskes samtaler tatt opp på bånd, men hvis informantene ikke ønsker bruk av båndopptaker, vil dette selvfølgelig bli respektert. Båndene vil for øvrig bli slettet når utskrift fra samtaler foreligger. Alle informanter vil bli anonymisert og behandlet med konfidensialitet.

Håper på et raskt og positivt svar.

Med hilsen

Ketil Jonassen
politioverbetjent
etter- og videreutdanning politihøgskolen
mail. ketil.jonassen@phs.no
tlf. 23 19 98 56 930 21 945

Gunnar Thomassen
forsker politihøgskolen

9.2 Intervjuguide

- Hvilke rutiner har politidistriktet for evaluering etter en politioperasjon/aksjon? (Evalueringskriterier, hva skal vi evaluere mot? mål, effekt eller prosess)
- Hvor mange operasjoner/aksjoner har du deltatt på i de siste to åra?
- Etter hvor mange av disse hendelsene har du vært gjennom
 1. Taktisk debrief
 2. Defusing
 3. Psykologisk debrief
 4. Faglig evaluering
- Kan du kort beskrive hvordan evalueringen gjennomføres?
- Er det spesielle områder innenfor taktikken som vektlegges spesielt i evalueringen?
- Hva opplever du som den største utfordringen i evalueringen etter en politioperasjon/aksjon?
- I hvilken grad mener du det er klima/åpenhet for å kunne være kritisk til overordnede/kollegeres måte å løse oppdraget på?
Noen spørsmål kan være vanskelige å stille, men er samtidige viktige spørsmål for å lære mest mulig.
 - Hvorfor gjorde du det på den måten?
 - Hva opplevde du?
 - Hva tenkte du?
 - Var det noe du kunne gjort annerledes?Kan alle være viktige spørsmål, i forhold til det å lære mest mulig.
- Vil det få noen konsekvenser for deg senere, og eventuelt hvilke, dersom du stiller kritiske spørsmål?
- I hvor stor grad har politidistriktet (pd) anledning til å forandre på opplæring, rutiner, organisering, materiell og utstyr etter en evaluering?
- Hva evalueres
 1. Hendelsesforløpet
 - ledelse
 - innsats
 - samvirke
 - kapasitet
 - samband
 - kvalitet
 2. Hva som ble gjennomført (i forhold til plan)
 3. Hvorfor en gjorde det en gjorde(faglig fokus)
 4. Ressursbruk

5. Kompetanse
6. Materiell og utstyr
7. HMS-tiltak før, under og etter operasjonen
8. Hva bør justeres med tanke på tilsvarende operasjoner(læring)
9. følelsesreaksjoner som kan kreve videre oppfølging

- Hvem leder evalueringen?
- Hvem deltar?
- Blir det skrevet rapport?
- Hvem har ansvaret for å bringe resultatet videre?
- Er det grunn til å tro at mannskapene har fått økt kunnskap etter gjennomført evaluering?
- Dersom spesialenheten for politisaker blir involvert, hvordan vil det påvirke evalueringen.
- Dekket evalueringen de informasjonsbehov du hadde? Dersom ikke, hva manglet?
- Fungerte evalueringen som et verktøy for læring og endring? Dersom ikke, hvorfor?

9.3 Spørreundersøkelsen

1. Åpent spørsmål

Skriv ned navn og tjenestested:

2. Ja/nei-spørsmål

Prosent

Har politidistriktet rutiner for evaluering av ekstraordinære hendelser?

Ja

Nei

3. Flervalgsspørsmål

Prosent

Hvis ja, er dette en:

Taktisk debrief (Oppsummeringsmøte like etter hendelsen, der man evaluerer hvordan oppdraget ble utført) 0 %

Defusing (Bearbeidelsessamtale. Den første samtalen med de involverte i en alvorlig hendelse for å bearbeide følelser og inntrykk) 0 %

Psykologisk debrief (Møte der man bearbeider hendelsen for å forebygge mulige følelsesmessige etterreaksjoner. Gjennomføres tidligst 24 timer og senest 72 timer etter hendelsen) 0 %

Faglig evaluering (Faglig gjennomgang og refleksjon i etterkant av en ekstraordinær hendelse, hvor man blant annet går inn på hva som skjedde, hvorfor man gjorde det man gjorde (faglig) og tanker omkring dette. Hensikten med en slik gjennomgang er å lære. 0 %

4. Flervalgsspørsmål

Prosent

Har politidistriktet instruks for gjennomføring av taktisk debrief etter ekstraordinære hendelser?

Ja 0 %

Nei 0 %

Vet ikke 0 %

5. Flervalgsspørsmål

Prosent

Gjennomføres taktisk debrief etter ekstraordinære hendelser i ditt politidistrikt?

Ja, alltid 0 %

Som oftest 0 %

Av og til 0 %

Sjelden 0 %

Aldri 0 %

Vet ikke 0 %

6. Flervalgsspørsmål

Prosent

Dersom debriefen gjennomføres senere, hvor lang tid etter hendelsen?

En dag 0 %

En uke 0 %

En måned 0 %

Annet 0 %

7. Matrisespørsmål

Når gjennomføres den taktiske debriefen?

	Ja	Nei
Etter at oppdraget er avsluttet	0 %	0 %
Senere	0 %	0 %

8. Flervalgsspørsmål

Prosent

Er taktisk debrief begrenset til kun å gjelde væpnede oppdrag?

Ja 0 %

Nei	0 %
Vet ikke	0 %

9. Åpent spørsmål

Dersom taktisk debrief gjelder andre ekstraordinære hendelser, kan du gi meg eksempel på hendelser som har blitt evaluert?

10. Flervalgsspørsmål Prosent

Dersom taktisk debrief gjennomføres umiddelbart etter hendelsen, følges den opp senere med en faglig evaluering som ender opp i en rapport?

Ja	0 %
Nei	0 %
Vet ikke	0 %

11. Åpent spørsmål

Hvem leder den taktiske debriefen?

12. Flervalgsspørsmål Prosent

Hva evalueres i en taktisk debrief?

Hendelsesforløpet	0 %
Hva som ble gjennomført i forhold til plan	0 %
Hvorfor en gjorde som en gjorde(faglig fokus)	0 %
Ressursbruk	0 %
Kompetanse	0 %
Materiell og utstyr	0 %
HMS-tiltak før, under og etter operasjonen	0 %
Hva bør justeres med tanke på tilsvarende operasjoner(læring)	0 %
Psykiske/fysiske/sosiale reaksjoner som kan kreve oppfølging	0 %
Annet	0 %

13. Åpent spørsmål

Hvem deltar på taktisk debrief?

14. Flervalgsspørsmål Prosent

Blir det skrevet rapport etter taktisk debrief?

Ja	0 %
Nei	0 %
Vet ikke	0 %

15. Åpent spørsmål

Hvem leder den faglige evalueringen?

16. Flervalgsspørsmål Prosent

Hva evalueres i den faglige evalueringen?

Hendelsesforløpet	0 %
Hva som ble gjennomført i forhold til plan	0 %
Hvorfor en gjorde som en gjorde(faglig fokus)	0 %
Ressursbruk	0 %
Kompetanse	0 %
Materiell og utstyr	0 %
HMS-tiltak før, under og etter operasjonen	0 %
Hva bør justeres med tanke på tilsvarende operasjoner (læring)?	0 %
Psykiske/fysiske/sosiale reaksjoner som kan kreve videre oppfølging	0 %
Annet	0 %

17. Åpent spørsmål

Hvem deltar på faglig evaluering?

18. Flervalgsspørsmål

Prosent

Blir det skrevet rapport etter faglig evaluering?

Ja	0 %
Nei	0 %
Vet ikke	0 %

19. Åpent spørsmål

Hvem har ansvaret for å bringe resultatet videre?

20. Flervalgsspørsmål

Prosent

Fungerer evaluering som verktøy for læring og endring?

Ja	0 %
Nei	0 %
Vet ikke	0 %

21. Åpent spørsmål

Dersom ikke, hvorfor?

22. Flervalgsspørsmål

Prosent

Dersom Spesialenheten for politisaker er involvert, vil det påvirke evalueringen?

Ja	0 %
Nei	0 %
Vet ikke	0 %

23. Åpent spørsmål

Dersom ja, på hvilken måte?

9.4 Oppfølgingsspørsmål

1. Åpent spørsmål

Skriv ned navn, tjenestested og telefonnummer.

2. Åpent spørsmål

Kan du gi en kort beskrivelse av hvordan en faglig evaluering gjennomføres ved ditt politidistrikt?

3. Åpent spørsmål

Har faglig evaluering, etter din mening, hatt noen betydning for virksomheten ved ditt politidistrikt?

4. Åpent spørsmål

Dersom det har hatt noen betydning, kan du nevne noen konkrete eksempler?

5. Åpent spørsmål

Har funnene fra evalueringen blitt dokumentert gjennom rapport eller liknende?

6. Åpent spørsmål

Har de ansatte ved ditt politidistrikt fått tilgang på denne kunnskapen? I så fall, på hvilken måte?

7. Åpent spørsmål

Kan du gi en kort vurdering av kvaliteten på de faglige evalueringene som er gjennomført ved ditt politidistrikt?

8. Åpent spørsmål

Har de ansatte ved ditt politidistrikt fått kjennskap til faglige evalueringer/erfaringer fra andre politidistrikt?

9.5 Tabeller

Rutiner for evaluering av ekstraordinære hendelser (N=32)

Alternativ	Antall informanter	Andeler (%)
Ja	29	90,6 %
Nei	3	9,4 %

Evalueringsform (N=32)

Er dette en:	Antall informanter	Andeler (%)
<i>Taktisk debrief</i> (Oppsummeringsmøte like etter hendelsen, der man evaluerer hvordan oppdraget ble utført)	29	90,6 %
<i>Defusing</i> (<i>Bearbeidelsessamtale</i> : Den første samtalen med de involverte i en alvorlig hendelse for å bearbeide følelser og inntrykk).	18	56,3 %
<i>Psykologisk debrief</i> (Møte der man bearbeider hendelsen for å forebygge mulige følelsesmessige etterreaksjoner). Gjennomføres tidligst 24 timer og senest 72 timer etter hendelsen)	11	34,4 %
<i>Faglig evaluering</i> . (Faglig gjennomgang og refleksjon i etterkant av en ekstraordinær hendelse, hvor man blant annet går inn på hva som skjedde, hvorfor man gjorde det man gjorde (faglig) og tanker omkring dette. Hensikten med en slik gjennomgang er å lære).	21	65,6 %
Ikke besvart	3	9,4 %

Har politidistriktet instruks for gjennomføring av taktisk debrief (N=32)

Alternativ	Antall informanter	Prosent
Ja	10	31,3 %
Nei	12	37,5 %
Vet ikke	10	31,3 %

Fungerer evaluering som verktøy for læring og endring (N=32)

Alternativ	Antall informanter	Prosent
Ja	25	78,1 %
Nei	4	12,5 %
Vet ikke	2	6,3 %
Ikke besvart	1	3,1 %

Hva evalueres i den faglige evalueringen – taktiske debriefen? (N =32)

Hva som blir evaluert	Faglig evaluering		Taktisk debrief	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Hendelsesforløpet	27	84,4 %	31	96,9 %
Hva som ble gjennomført i forhold til plan	24	75 %	29	90,6 %
Hvorfor en gjorde som en gjorde(faglig fokus)	27	84,4 %	31	96,9 %
Ressursbruk	24	75 %	21	65,6 %
Kompetanse	20	62,5 %	13	40,6 %
Materiell og utstyr	24	75 %	23	71,9 %
HMS-tiltak før, under og etter operasjonen	11	34,4 %	10	31,3 %
Hva bør justeres med tanke på tilsvarende operasjoner(læring)	24	75 %	20	65,6 %
Psykiske/fysiske/sosiale reaksjoner som kan kreve videre oppfølging	14	43,8 %	18	56,3 %
Annet	3	9,4 %	4	12,5 %
Ikke besvart	4	12,5 %	1	3,1 %

Dersom Spesialenheten for politisaker er involvert, vil det påvirke evalueringen? (N=32)

Alternativ	Antall informanter	Andel (%)
Ja	11	34,4 %
Nei	7	21,9 %
Vet ikke	14	43,8 %