



POLITIHØGSKOLEN

Å LÆRE SEG SIVILT POLITIARBEID

EN KVALITATIV STUDIE AV ERFARINGSLÆRING VED
SPESIELLE OPERASJONER OG TEKNISK OG TAKTISK SPANING



Torstein Kjærner- Semb

MASTER I POLITIVITENSKAP 2015



Sammendrag

Tittel

"Å lære seg sivilt politiarbeid" – en kvalitativ studie av erfaringslæring ved Spesielle Operasjoner og Teknisk og Taktisk spaning.

Student Torstein Kjærner- Semb

Veileder Linda A. Hoel

Årstall 2015

Bakgrunnen for valg av tema er behovet for økt kompetanse på sivilt politiarbeid i Norge. Ideen til masteroppgaven kommer fra tanker jeg selv har gjort meg gjennom egne erfaringer med sivilt operativt politiarbeid. Spesielle Operasjoner (SO) og Teknisk og Taktisk Spaning (TTS) ble valgt ettersom de har opprettet en egen gruppe som tilpasser trening til arbeidsoppgavene ved avsnittene. Formålet med studien er å få innsikt i hvilken betydning erfaringslæring har når man skal lære seg sivilt politiarbeid, og hvilke faktorer som hemmer og fremmer erfaringslæringen.

Problemstillingen for denne studien er følgende:

Hva kan fremme og hemme erfaringslæring hos politibetjenter ved SO og TTS? Spørsmålet belyses gjennom fagansvarlige ved SO og TTS sine erfaringer med å lære seg sivilt politiarbeid i praksis og trening.

Studien har et kvalitativt forskningsdesign hvor det er anvendt semistrukturerte dybdeintervjuer. Informantene består av fire tjenestepersoner med fagansvar ved SO og TTS. Transkripsjonene av intervjuene utgjør mitt datamateriale og dette analyseres ut i fra kvalitative prinsipper. Det benyttes sitater fra

informantene for å presentere funnene, hvor disse drøftes opp mot relevant teori og forskning.

Hovedfunnene fra denne studien kan indikere at erfaringslæring ved SO og TTS hovedsakelig skjer gjennom oppdrag og trening. Informantene opplevde at:

1. Erfaringslæring ved TTS og SO skjer gjennom utførelse av trening og oppdrag, men erfaringslæring gjennom trening virker mer strukturert og systematisert enn erfaringslæring fra oppdrag.
2. Refleksjon, erfaringsdeling og evaluering kan fremme erfaringslæringen, men en hensiktsmessig ordning hvor erfaringene løftes frem, mangler. Fokuset på produksjon og effektivitet virker å hemme erfaringsdeling og evaluering i oppdrag.
3. Tilpasset trening i forhold til politibetjentenes arbeidsoppgaver, fremmer erfaringslæringen ved at politibetjentene tilegner seg relevante erfaringer. Relevante erfaringer fra trening fremstår som viktig for å oppnå en sikker, effektiv og hensiktsmessig oppdragsløsning.
4. Nærheten mellom faggruppen som utarbeider treningene, og de erfaringene som gjøres i oppdrag virker å fremme erfaringslæringen, og gjør avsnittene og faget tilpasningsdyktig. Erfaringene fra mannskapene blir på denne måten fanget opp, bearbeidet og delt med resten av avsnittet gjennom ny trening og instruksjon. Mangelen på et system som løfter erfaringene frem, kan svekke nærheten mellom mannskapenes erfaringer og faggruppen.

Prosjektet vil trolig være av interesse for alle som ønsker at politiet skal lære av sine erfaringer; politikere, politidirektoratet, politihøgskolen, politidistriktene, ulike avdelinger og avsnitt, ledere og politibetjenter, samt for andre organisasjoner som utfører tilsvarende praktisk arbeid.

Forord

En lang prosess er over. Arbeidet med denne studien har vært krevende, men også veldig givende.

Det er mange som fortjener en stor takk for at jeg har kommet meg i mål med dette masterprosjektet.

Jeg vil takke informantene som har deltatt i studiet. Ved å dele deres erfaringer og refleksjoner med meg gjorde de dette prosjektet mulig å gjennomføre. Og takk til politimesteren ved Oslo politidistrikt, Hans Sverre Sjøvold som godkjente gjennomføringen av studiet.

Veileder, Linda Hoel, vil jeg takke for uvurderlig hjelp gjennom denne prosessen. Takk for dine konkrete, konstruktive og friske tilbakemeldinger.

Jeg vil takke alle mine nærmeste venner for all støtte. En spesiell takk til Martin og Torbjørn.

Spesielt vil jeg takke Vibeke. Du har vært en enorm støtte. Uten det samarbeidet vi har hatt, hadde jeg ikke klart å gjennomføre denne studien.

Jeg vil også takke Nora for at du, bare ved å være deg, alltid klarer å få tunge og litt mørke dager til å bli lyse.

Arnfinn, du har vært en enorm støtte gjennom denne tiden. Greta, du har vært en uvurderlig motivator. Øyvind takk for viktig hjelp, og Mariann, takk for at du alltid har troen på meg.

Innholdsfortegnelse

Å LÆRE SEG SIVILT POLITIARBEID	1
INNLEDNING	7
TITTEL.....	7
BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA.....	7
- Hvis du er politi, da kan griser fly.....	7
- Vi må trene mer.....	10
STUDIENS PROBLEMSTILLING OG FORMÅL.....	10
AVGRENSNING.....	11
TIDLIGERE FORSKNING.....	12
OPPGAVEN STRUKTUR.....	14
KONTEKST OG BAKGRUNNSINFORMASJON	15
POLITIETS SAMFUNNSOPPDRAK	15
POLITIDIREKTORATET.....	15
POLITIHØGSKOLEN.....	16
INNSATSPERSONELL (IP).....	16
ORDEN OG ETTERFORSKNING.....	17
<i>Ordenstjeneste</i>	17
<i>Etterforskning og etterretning</i>	18
ORGANISERT KRIMINALITET	18
SEKSJON FOR ORGANISERT KRIMINALITET	19
TAKTISK OG TEKNISK SPANING (TTS)	20
SPESIELLE OPERASJONER (SO).....	21
DEFINISJONER OG BEGREPSAVKLARINGER.....	23
<i>Oppdrag</i>	23
<i>Trening</i>	23
<i>Sivil tilnærming</i>	24
OPPSUMMERING	24
METODISKE REDEGJØRELSER OG REFLEKSJONER.....	25
METODISK TILNÆRMING.....	25
STUDIENS RELEVANS OG OVERFØRBARHET	26
UTVALG OG REKRUTTERING AV INFORMANTER	27
METODE FOR DATAINNSAMLING	29
RAMMENE FOR INTERVJUET	30
GJENNOMFØRINGEN AV INTERVJUET	31
ANALYSE.....	34
EVENTUELLE STYRKER OG SVAKHETER KNYTTET TIL METODEN OG DATAMATERIALET	35
NÆRHET OG DISTANSE	37
ANALYSE	41
ANALYSE AV ERFARINGER MED TRENING	41
1. TRAIN AS YOU FIGHT	42
2. REFLEKSJONER OG ERFARINGER OM TRENING.....	52
3. DET SIVILE I FOKUS.....	62
ANALYSE AV ERFARINGER FRA OPPDRAG	69
1. ERFARINGSLÆRING.....	69
2. ERFARINGSDELING.....	76
3. EVALUERING	87
4. ÅPENHET.....	106
STUDIENS PRAKTISKE BETYDNING.....	111
"GJENNOM TRENING SKAL VI LÆRE, OG I OPPDRAG SKAL VI UTFØRE"	111

KJERNEOPPGAVENE I TJENESTEN BØR VÆRE UTGANGSPUNKT FOR TRENING.....	113
FORSLAG TIL ET ERFARINGSDELINGSSYSTEM FOR TRENING OG OPPDRAG	114
FORSLAG TIL KATEGORISERING AV TJENESTEPERSONER SOM UTFØRER SIVILT POLITIARBEID.....	118
OPPSUMMERENDE BETRAKTNINGER.....	122
LITTERATURLISTE.....	124

INNLEDNING

Tittel

"Å lære seg sivilt politiarbeid" – en kvalitativ studie av erfaringslæring ved Spesielle Operasjoner og Teknisk og Taktisk spaning.

Bakgrunn for valg av tema

- Hvis du er politi, da kan griser fly

Selv om drømmen om å bli politi ikke hadde vært med meg hele livet, var forventningene og spenningen stor da valg av karrierevei ble en realitet på Politihøgskolen (PHS) i 2003. I løpet av kort tid var mine sivile klær byttet ut med en politiuniform og den var for meg selve symbolet på en politibetjent. I løpet av praksisåret mitt fikk jeg erfare viktigheten av å være autoritær og handlekraftig betjent i noen situasjoner, noe vi hadde lært mye om gjennom første året på Politihøgskolen. Uniformen var med på å understreke min nye rolle i samfunnet, den gjorde meg til en tydelig og synlig politibetjent.

I løpet av praksisåret fikk jeg også mitt første møte med sivilt politiarbeid. I mangel på kunnskap fra Politihøgskolen og uten informasjon fra kollegaer følte jeg stor usikkerhet rundt funksjonen jeg skulle ha og oppgaver jeg skulle utføre i dette arbeidet. Å skjule politiutstyr som batong, håndjern, samband og pepperspray ble ikke vektlagt på de sivile oppdragene og det var tydelig at arbeidsplassen manglet kunnskap om sivil bekledning. Et eksempel på dette var at politibetjentene kunne velge å iføre seg sivil jakke, men likevel bruke uniformert feltbukse, feltstøvler og utstyrsbelte. Oppdragene ble også utført på samme måte og med samme taktikk som når man var uniformert. Jeg fikk aldri inntrykk av eller instruksjoner om at dette var noe annerledes oppdrag som krevde annen type tankegang, væremåte eller utførelse. Gjennom hele studieforløpet ved Politihøgskolen ble det ikke presentert noe kunnskap eller trening om det å utføre sivile oppdrag.

Som nyutdannet begynte jeg og en kamerat fra Politihøgskolen å arbeide sammen ved en politistasjon utenfor Bergen. Vi fikk ofte lov til å kjøre sivilpatrulje. Når jeg ser tilbake på det nå, hadde vi ingen forståelse for hva vi drev på med. Vi lærte av å prøve og feile, reflektere og samtale om erfaringer. Deretter prøvde vi på nytt. Det var heller ikke her noen tjenestepersoner eller instruktører som lærte oss noe om det sivile arbeidet. Mangel på kunnskap og forståelse for hvor farlige situasjoner kunne bli, forstod vi ikke før vi stod i situasjonen og det var for seint å snu. Et eksempel på dette var da vi skulle gjennomføre en ransaking som sivilpatrulje. Vi tok oss inn i leiligheten gjennom et vindu. På stuebordet lå det et våpen. Personen som eide leiligheten var ruset. En slik situasjon kunne fort blitt oppfattet som at vi ikke var politi og konsekvensene kunne da blitt fatale.

Ved flere anledninger fikk vi i oppdrag som sivilpatrulje å observere mot steder hvor man trodde at det kunne befinne seg bevæpnede personer. Vår nærmeste leder hadde ingen instruksjoner om gjennomføringen, og hadde ikke svar hvis vi spurte. I slike sammenhenger opplevde jeg stor usikkerhet om vår rolle og funksjon. Var vi sivile nok? Hvordan skulle vi forholde oss hvis personen kom i vår retning? Når skulle vi legitimere oss som politi? Skulle vi nå bruke en annen taktikk enn den vi hadde lært på PHS? Ville jeg få raskt nok tak i revolveren, da denne var skjult under jakke og genser, og hva var egentlig leders intensjon ved å bruke sivilpatrulje?

Med erfaring og læring økte mestringsfølelsen. Fordelene og begrensningene i bruken av sivile enheter ble også tydeligere. Et eksempel på dette var under et sivilt oppdrag da jeg stod i en hage og observerte mot en adresse. En beboer tok kontakt med meg og lurte på hva jeg gjorde der. Jeg forklarte at jeg var fra politiet, hvorpå hun svarte: "Hvis du er fra politiet, kan griser fly". Den kvelden følte jeg at jeg hadde kommet et stykke på vei i transformasjonen fra å være en politibetjent i sivile klær til en sivil politibetjent.

I 2010 søkte jeg på, og kom igjennom seleksjonskurset til Spesielle Operasjoner. Jeg har nå arbeidet ved avsnittet i omtrent fire år. Det er nå 13 år siden jeg gikk som sivil inn porten til Politihøgskolen, hvor jeg ble utdannet til en uniformert politibetjent, og er nå tilbake til å være sivil- men nå som politi.

Fortellingen ovenfor omhandler noen av de erfaringer jeg har gjort meg gjennom praktisk politiarbeid. Både de positive og de negative erfaringene fremmet økt forståelse for hva det innebærer å være en sivil politibetjent. Jeg startet ut med en svært dårlig forståelse for sivilt politiarbeid. Men, som Hoel (2013, s. 26) skriver "også dårlig forståelse er forståelse, og når det går opp for oss (-når vi forstår-) at forståelsen er dårlig, har den allerede tatt et steg mot en bedre forståelse".

Erfaringer, dannet gjennom praktisk virksomhet, slik jeg lærte sivilt politiarbeid, utgjør en form for praktisk kunnskap (Hoel 2013 og 2015), eller fronesis kunnskap slik Aristoteles redegjorde for den (Hoel 2013, s. 19). Hoel beskriver erfaringer fra oppdrag, som praktisk kunnskap. Hun skriver: "Den praktiske kunnskapen trenger ikke å være rett, god, sunn eller hensiktsmessig. Den kan være feil, dårlig eller mangelfull, være basert på en uvane eller rutine, og i verste fall kan den være til skade (Hoel, s. 20). Min praktiske kunnskap om sivilt politiarbeid vil jeg si var mangelfull. Den var delvis basert på kollegaers mangelfulle kunnskap, og kunne blitt til skade. Spørsmålet er om politiet ønsker en slik kalkulert risiko-læring. På den andre siden ga erfaringene meg mer og mer forståelse for sivilt politiarbeid ettersom det ikke var noen andre steder å hente denne kunnskapen.

Jeg tror ikke at mine erfaringer om mangelfull praktisk kunnskap innen det sivile arbeidet er unikt for meg. Kollegaer fra andre politidistrikt har fortalt meg lignende historier. En påstand jeg har er at de aller fleste som arbeider med sivilt operativt politiarbeid i Norge, ikke har hatt, eller har noen opplæring eller faste treninger på det sivile politiarbeidet. Hoel (2013, s. 27) beskriver at: "Det trengs metoder, teknikker, oppskrifter og prinsipper for hvordan man skal gjøre politiarbeidet, men at dette ikke bør praktiseres som rutiner". Men hva da når

slike oppskrifter og prinsipper ikke er tilgjengelig, og den sunne fornuften ikke strekker til? Hoel (2013, s. 28) sier at "Handlinger som begrunnes med sunn fornuft, kan være usunne, ufornuftige og umoralske. Det er nettopp derfor det blir viktig og nødvendig med en skolering (...)".

- Vi må trene mer

"Vi må trene mer" er et direkte sitat fra daværende politidirektør, Ingelin Killengren, etter 22. juli- rapporten. Trening av operative mannskaper er et dagsaktuelt tema. Det å løfte kompetansen til operative politibetjenter gjennom trening har fått politisk vind i seilene, spesielt etter 22. juli- rapporten. Flere sentrale spørsmål står ubesvart. Hva innebærer trening og læring i politiet? Hva er målsetningen med treningen? Hva skal treningsinnholdet være? Skal alle avdelinger og avsnitt trene likt uavhengig av funksjoner? Disse spørsmålene blir kanskje enda mer relevante sett i lys av den nye politireformen. Et av hovedmålene i politireformen er at politiet skal jobbe mer effektivt enn i dag, og rustes bedre til å møte dagens og fremtidens kriminalitet (Justis- og beredskapsdepartementet, 2014/ 2015). En slik beskrivelse tyder på at man ønsker endring og økt kompetanse. I en artikkel i Klassekampen er rektor ved PHS, Håkon Skulstad, bekymret over at det er lite forskning i politiet. Han hevder: "Det er for lite forskning på metodene vi bruker, og derfor vet vi heller ikke nok om vi jobber på den beste og mest effektive måten." (Hove, 2014 s. 83).

Mitt studie tar sikte på å gi mer kunnskap om hvordan læringsmetodene blant sivilt politi er, og hvordan de oppleves av informantene med hensyn til erfaringslæring.

Studiens problemstilling og formål

Studien har som hovedformål er å få innsikt i hvilken betydning erfaringslæring har når man skal lære seg sivilt politiarbeid. Studiens forskningsspørsmål er følgende: Hva kan fremme og hemme erfaringslæring hos politibetjenter ved SO

og TTS? Spørsmålet belyses gjennom fagansvarlige ved SO og TTS sine erfaringer med å lære seg sivilt politiarbeid i praksis og trening.

Det tas utgangspunkt i erfaringer og refleksjoner som fagansvarlige ved TTS og SO har gjort seg om erfaringslæring gjennom oppdrag og trening. Formålet med studien er å utvikle kunnskap om erfaringslæring fra praksis og trening ved sivile operative avdelinger. Prosjektet vil trolig være av interesse for alle som ønsker at politiet skal lære av sine erfaringer; politikere, politidirektoratet, politihøgskolen, politidistriktene, ulike avdelinger og avsnitt, ledere og politibetjenter, samt for andre organisasjoner som utfører tilsvarende praktisk arbeid.

Oppgaven er rettet mot det sivile operative politiarbeidet. Studien vil kanskje ha mest relevans for denne type avsnitt og avdelinger, men studien har trolig også stor relevans for andre avsnitt i politiet som per dags dato ikke har trening som er tilpasset deres arbeidsoppgaver.

Avgrensning

Denne studien har noen naturlige begrensninger grunnet taushetsbelagt informasjon om metodebruk, taktikk, antall ansatte og lignende. Studien har måttet ta hensyn til dette. På tross av dette har SO, TTS og Politimesteren ved Oslo politidistrikt vist åpenhet og vilje til å se på denne oppgaven som en mulighet for læring.

Studien har valgt å fokusere på norsk politi. Det er derfor begrenset med litteratur og forskning om andre land sine sivile operative avdelinger, selv om dette kunne bidratt til å sette erfaringslæring ved norsk politi i et større perspektiv. Ved å avgrense oppgaven til å omhandle erfaringslæring ved TTS og SO, har jeg utelukket en del andre temaer. Altså vil ikke studien ta for seg andre avdelinger og avsnitt i politiet. SO og TTS ble valgt på bakgrunn av at disse avsnittene har en stor oppdragsmengde og at de har valgt å opprette sine egne

faggrupper som holder egne treninger for mannskapene i sivilt operativt politiarbeid.

Tidligere forskning

Denne studien tar for seg erfaringslæring innen sivilt politiarbeid, men tar også for seg andre sentrale temaer tilknyttet erfaringslæring. Andre temaer i denne studien er; Refleksjon, erfaringsdeling, evaluering, åpenhet, samt oppdrag og trening. Disse er valgt for å kunne belyse studiens forskningsspørsmål. Videre vil relevant forskning som er tilknyttet disse temaene belyses.

Det er foretatt mye tidligere forskning om erfaringslæring, men lite omhandler sivilt politiarbeid. Bowitz (2005) beskriver erfaringslæring i sin masteroppgave, og sier at tilgangen til å erverve erfaringer, og dermed lære av dem, øker når den enkelte arbeidstaker er direkte involvert i deltakelsen. Dette støttes også av Jakobsen (2015), som poengterer at erfaring fra reelle hendelser er klart bedre enn erfaring fra trening. Nilsen (2012) beskriver hvordan de små hverdagslige hendelsene fremmer en praktisk kunnskap som kan hjelpe med å handle utover sin erfaring.

I Johansens (2015) undersøkelse om hva som hemmer og fremmer læring i et praksisfellesskap ved Luftforsvarets krigsskole (LKSK), viser funnene at refleksjon er sentralt for læringen. Å reflektere bidrar til å øke den enkeltes selvbevissthet. Selvbevisste kadetter synes å ha bedre innsikt i egen kompetanse og forbedringspotensial (Johansen). Tilsvarende funn finner vi hos Sem (2014). Her fremkommer det at refleksjon har en sentral rolle, både i arbeidet med å utvikle læringen og når det gjelder selve opplærings- og undervisningssammenhengen.

Jakobsen (2015) skriver at det fremstår som at erfaringsdeling er basert på tilfeldigheter og ikke sentralt styrt. Mangel på struktur og system underbygges av Sem (2014), som skriver at det til tider kan være vanskelig å finne tid til og

personer å dele de reflekterte tankene med. Hoel (2013) beskriver viktigheten av kommunikasjon og det å dele erfaringer om egne og andres valg av løsninger i trening og oppdrag. Strandheim (2012) finner at erfaringsdelingsorienterte subgrupperinger kan være positive for læring i praksisfellesskapet.

Sunde, Kjærvoll og Ness (2013) skriver at ledelsesstruktur er en latent barriere for kulturendring og overføring av erfaring. Henriksen (2014) skriver at lederens rolle har betydning for evalueringen, og at evaluering som tema er ansett som viktigere blant medarbeiderne på lavere stillingsnivå enn blant lederne. Klingsheim (2008) finner at det avdekkes manglende involvering av operative tjenestepersoner i evalueringsarbeidet etter øvelser og ekstraordinære hendelser, og at viktig informasjon derfor går tapt i evalueringsarbeidet. Wathne (2015) beskriver at operative politibetjenter og ikke- ledere opplever at målstyringen ikke treffer "kjernen" i politiarbeidet.

Sunde et al. (2013) beskriver mangel på åpenhet og informasjonsflyt mellom nivåene i politiet. Mangel på åpenhet tas også opp av Jakobsen (2015). Han finner at ærligheten i evalueringene ikke var gode nok når de noe mer kritiske tilbakemeldingene skulle gis. Granås, Otterstad og Lindesteg (2015) beskriver at de politiansatte opplever at det eksisterer en fryktkultur i politiet, og at denne fremstår som et problem. Glomseth (2002) påpeker viktigheten av ærlighet og at eventuelle uenigheter tas tak i.

Det å trene i realistiske miljøer og med realistiske scenarioer beskrives hos Jakobsen (2015), hvor livvaktene mente de burde trene i det miljøet der den daglige jobben ble utført. Respondentene i studien vektla at de hadde trent lite i dynamiske miljøer (Jakobsen). Livvaktene mente at det var viktig å trene og at treningen løftet deres kunnskap. I rapporten om kompetanseheving for innsatspersonell (Trosdahl, 2013, s. 46) sier alle intervjukandidatene at jevnlig trening er nødvendig for å opprettholde nivået. Hoel (2013) fant at beredskapstroppen har repeterende trening på grunnprinsipper og bevegelses- og handlingsmønstre, for å ikke handle på automatikk i oppdrag.

Oppgavens struktur

Studien består av til sammen fem hovedkapitler. Kapittel 1 beskriver bakgrunnen for valg av oppgave og studiens politifaglige relevans. Videre presenteres problemstillingen og formål. Kapittel 2 presenterer bakgrunnsinformasjon om det sivile politiets plassering i politiorganisasjonen og en beskrivelse av Seksjon for organisert kriminalitet, samt SO og TTS. Kapittel 3 redegjør for de metodiske vurderingene som er gjort i prosjektet. Det blir redegjort for valg av forskningstilnærming, utvalg, gjennomføring av intervjuene og analyse. Til slutt drøftes undersøkelsens kvalitet og overførbarhet. Kapittel 4 tar for seg presentasjon av funnene i undersøkelsen. Informantenes utsagn beskrives og drøftes fortløpende i lys av relevant teori og tidligere forskning. Kapittel 4 er delt inn i to hoveddeler som igjen har egne kategorier med tilhørende underkategorier. Hver hovedkategori inneholder avslutningsvis en oppsummering. Kapittel 5 inneholder studiens praktiske betydning. Dette kapittelet tar sikte på å diskutere hvordan kunnskapen fra denne studien også kan ha relevans for andre fagområder i politiet. Studiens oppsummerende betraktninger kommer i kapittel 6.

KONTEKST OG BAKGRUNNSINFORMASJON

Dette kapittelet er ment å gi en innføring i begreper, temaer og definisjoner som står sentralt i denne studien. Først beskrives politiets samfunnsoppdrag og deretter gi informasjon om Politidirektoratet, Politihøgskolen, og kategorisering av innsatspersonell. Videre vil forskjellene mellom ordenstjeneste, etterforskning og etterretning presenteres. Kapittelet vil deretter beskrive organisert kriminalitet, for så å gå mer detaljert inn på seksjonen for Organisert kriminalitet og avsnittene SO og TTS. Avslutningsvis vil relevante begreper defineres.

Politiets samfunnsoppdrag

Politiets beredskapssystem, del 1 (PBS1, 2011, s. 18) sier at: "Politiets samfunnsoppdrag er å forebygge og bekjempe kriminalitet og skape trygghet for befolkningen. Politiet skal ha en bred tilnærming til sitt arbeid".

Samfunnsutviklingen krever at politiet stadig må utvikle sin måte å tenke på, sin evne til å foreta riktige prioriteringer og tilpasse arbeidsmetoder. Politiet skal derfor alene og sammen med andre aktører:

- utføre effektivt politiarbeid med god kvalitet
- arbeide helhetlig, analytisk og målrettet
- arbeide langsiktig og strategisk (PBS1, s.18)

Politidirektoratet

"Politidirektoratet ligger på operasjonelt nivå, og er et forvaltningsorgan underlagt justisdepartementet med ansvar for den overordnede, faglige ledelsen av politi- og lensmanns- etatens virksomhet..." (PBS1, 2011, s. 36).

Politidirektoratet har ansvar for den systematiske erfaringslæringen i politiet (PBS1, 2011, s. 204)

Politihøgskolen

Samtlige som uteksamineres fra Politihøgskolen, har gjennomgått en grunnleggende opplæring som innsatspersonell. I samråd med Politidirektoratet utarbeider Politihøgskolen årlige temalister for utdanning av innsatspersonell. Temalistene skal sikre god forståelse av betydningen av enhetlig og god oppdragsløsning. Politihøgskolen utgir også planer, emnehefter i taktikk og annet undervisningsmaterieell som danner grunnlag for undervisningsplanene og tjenesteutførelsen for innsatspersonellet. (PBS1, s. 22)

Innsatspersonell (IP)

På taktisk nivå¹ er operativt politipersonell er inndelt i ulike IP- kategorier. Inndelingen er gjort ut fra hvilken operativ kompetanse innsatspersonell skal inneha. Kompetansen tilegnes gjennom videreutdanning og årlige treningstimer. Inndelingen er i følge POD (2013):

Kategori 1: Beredskapstroppen- omtrent 900 timer årlig trening

Kategori 2: Livvakttjenesten og noen andre spesialavsnitt- mellom 150-300 timer årlig trening

Kategori 3: Utrykningsenheten (UEH)- 103 timer årlig trening

Kategori 4: Andre tjenestepersoner med våpengodkjenning- 48 timer årlig trening

Kategori 5: Tjenestepersoner med tilpasset opplæring uten våpengodkjenning- 24 timer årlig trening

Etterforskningspersonell er ikke inndelt i ulike kategorier på samme måte som IP- personell.

¹ Inndeling av nivåer er i følge POD (2007, s. 15) slik: Politisk nivå- Regjeringen. Strategisk nivå- Justisdepartementet. Operativt nivå- Politidirektoratet. Taktisk nivå- Politidistriktene.

SO og TTS er i eget distrikt plassert i kategori 4, men i 2014 trakk de seg ut av sentraliserte treninger og tilpasset disse treningene til sin tjeneste. SO og TTS har i tillegg egne treninger som gruppe 1 drifter for sine mannskaper.

Orden og etterforskning

Politidirektoratet (POD, 2010, s. 10) skiver i en rapport tilknyttet driftsanalyseprosjektet at: "Etatens brede og uensartede spekter av oppgaver omfatter gjøremål som ofte glir over i hverandre i den daglige tjenesten. Det kan derfor være problematisk å finne et godt prinsipp for systematisering av politiets oppgaver". Videre beskriver politidirektoratet ordenstjeneste og etterforskning som to hovedgjøremål i politiet (POD).

Ordenstjeneste

Ordenstjeneste defineres som: "Den målrettede, forebyggende og oppdragsrettede patruljetjenesten politiet utfører for å hindre eller gripe inn ovenfor forstyrrelse av offentlig ro og orden, enkeltpersoner eller allmennhetens sikkerhet, samt avverge og stanse straffbare forhold som oppstår i samfunnet. Politiets oppgaver er definert i politiloven § 2, politiinstruksen § 2-2..." (POD, 2010, s. 10)

Ordenstjenesten er på mange måter politiets uniformerte ansikt utad. Kompetansen polititjenestemannen opparbeider seg i ordenstjenesten, er ofte basiskompetanse for den videre politikarrieren. De ferdigheter og erfaringer man får i ordenstjenesten er grunnlaget for å spesialisere seg som etterforsker eller innenfor andre spesialgjøremål. For å kunne tilfredsstillere kravet til operativt personell, skal man også godkjennes årlig i en rekke operative disipliner. (POD, 2010, s. 11)

Etterforskning og etterretning

Etterforskning er politiets undersøkelser med ett av de formål som fremgår av straffeprosessloven § 226. Det vil i hovedsak si å avgjøre spørsmålet om tiltale, å tjene som forberedelse for rettens behandling av spørsmålet om straffeskyld og eventuelt reaksjonsfastsettelsen, å avverge eller stanse straffbare handlinger eller å fullbyrde straff og andre reaksjoner... Etterforskning er undersøkelser politi og påtalemyndighet foretar for å avdekke om et straffbart forhold er begått eller begås. (POD, 2014, s. 59).

Etterretning defineres på denne måten i politiet: Etterretning er en styrt prosess, bestående av systematisk innsamling, analyse og vurdering av informasjon om personer, grupper og fenomener for å danne grunnlag for beslutninger...Begrepet etterretning har tidligere særlig vært anvendt om spesielle metoder, og ofte i forbindelse med informantbehandling.

Etterretningsbegrepet har tidvis blitt brukt som en motsetning til etterforskning, og da i den forstand at straffeprosesslovens bestemmelser og ansvarsforhold ikke kommer til anvendelse. Politiet og påtalemyndigheten er organisert i et tosporet system, med ulikt regelverk som er premissgivende for innhenting, oppbevaring og videreformidling av informasjon. Etterretningsarbeid foregår i begge spor, og det er derfor avgjørende å være bevisst hvilket regelverk som gjelder til enhver tid (POD, 2014, s. 18, s. 58).

Organisert kriminalitet

Organisert kriminalitet er vanskelig å definere. Også tradisjonell kriminalitet kan ha elementer av organisert struktur i seg. Det er derfor ikke alltid like lett å avgrense det ene fra det andre. Tore Bjørge (2015, s. 125) beskriver: "Hva organisert kriminalitet er, eller hvordan det skal defineres, er i seg selv en stor diskusjon".

"Tre viktige faktorer for effektiv bekjempelse av organisert kriminalitet er kompetanse, kapasitet og fleksibilitet" (Årsrapport, seksjon for organisert

kriminalitet, 2014). Kriminalitet som igjen får betegnelsen organisert kriminalitet, ses på som et stort samfunnsproblem. I slike saker er det ofte snakk om miljøer, grupper eller enkeltpersoner som samarbeider nasjonalt og internasjonalt om narkotika, hvitvasking, menneskesmugling, våpen og lignende. I Norge er det høye strafferammer for denne type kriminalitet. Hvis kriminaliteten i tillegg får betegnelsen organisert vil strafferammen kunne øke ytterligere.

Grupperinger innen organisert kriminalitet har ofte våpen som beskyttelse eller til bruk i kriminelle handlinger. Dette vises blant annet gjennom våpenstatistikken som SO leverte for 2015 hvor de hittil i år (09.10.15) har beslaglagt 36 våpen i kriminelle miljøer som de arbeider opp mot. De 36 beslaglagte våpnene har ikke vært tatt i beslag under aksjoner rettet direkte mot våpenbeslag, men har blitt beslaglagt i møte med- og hjemme hos de som SO arbeider opp mot.

Seksjon for organisert kriminalitet

Informasjonen om Seksjonen for organisert kriminalitet, SO og TTS, er hentet, og direkte sitert, fra årsrapporten for seksjon for organisert kriminalitet (2014).

Seksjon for organisert kriminalitet er underlagt Krimavdelingen i Oslo politidistrikt. Seksjon for organisert kriminalitet besluttet i 2013 å implementere etterretningsstyrt virksomhet. Beslutningsstøtte fra taktisk til strategisk nivå skal legge grunnlag for seksjonens satsninger og virksomhet.

Seksjonens hovedoppgave er å bekjempe organisert kriminalitet med utspring i Oslo politidistrikt. Det benyttes to spor; straffesakssporet og det forebyggende, avvergende sporet. Seksjonen har fokus på å kombinere sporene i størst mulig grad. Gjennom dialogarbeid, informantbehandling, tilstedeværelse og miljøkunnskap bidrar seksjonen til forebygging av vold og annen alvorlig kriminalitet i Oslo.

Kontrollspennet ved seksjonen er stort. Det stilles store krav til samhandling for å ivareta volumet, kompleksiteten og tempoet i sakene (operasjonene). Hvert avsnitt er spesialisert med høy grad av profesjonalisering. Kontrollspennet avspeiler de fem formene for kriminalitetsbekjempelse; forebygging, avverging, stanse, avdekke/ etterforske samt iredteføre.

Opprettholdelse av et høyt kompetansenivå henger nøye sammen med seksjonens oppdragsmengde, bistandsoppdrag og mulighet til mengdetrening.

Seksjonen har bekjempelse av organisert kriminalitet som primær oppgave. De unike kompetanser og kapasiteter seksjonen besitter blir også viktig i et beredskapsperspektiv. I beredskapssammenheng er det viktig for politidistriktet å kunne mobilisere disse ressursene raskt. Seksjonen besitter vesentlig kompetanse, arbeidsmetodikk og kapasitet som ikke er omhandlet i Politiets beredskapssystem (PBS). Samtlige mannskaper ved seksjon for organisert kriminalitet hører til kriminalavdelingen. Innsatspersonell i PBS1 kategoriseres opp i mot ordenstjeneste. Kriminalavdelingens kompetanse og egenart fremkommer ikke ved denne kategoriseringen.

Seksjonen har nasjonale bistands- og beredskapsoppgaver. Metodeutvikling og metodevern står sentralt ved seksjonen.

Taktisk og Teknisk Spaning (TTS)

Avsnittet Teknisk og Taktisk Spaning er et av fem avsnitt ved Seksjon for organisert kriminalitet. TTS ble opprettet som eget avsnitt 01.01.2010.

Spesialutdannet personell ved avsnittet Teknisk og Taktisk Spaning forvalter og utøver skjulte etterforskningsmetoder på lokalt og nasjonalt nivå. I det daglige bistår TTS med de ulike metodene i bekjempelse av organisert kriminalitet og annen alvorlig kriminalitet lokalt og nasjonalt. Gjennom Politiets Beredskapssystem (PBS) har TTS med sin metodebruk også ansvar og arbeidsoppgaver sammen med de andre nasjonale beredskapsressursene i Oslo,

innen bekjempelse av terror, organisert kriminalitet og annen alvorlig kriminalitet.

TTS besluttet i 2014 å opprette en egen intern metodegruppe. Denne gruppen er ment som et fagforum for fagansvarlige spesialister innen metodene taktisk spaning, teknisk spaning og hemmelig ransaking/ romavlytting. I tillegg er det dedikert en jurist fra seksjonen til gruppen.

Avsnittet får mye praktisk trening gjennom alle de operative sakene de til enhver tid jobber i. For å opprettholde og videreføre dette høye nivået er det vesentlig at de også får tid til trening, og ikke minst samtrening med andre samarbeidende parter. I 2014 har avsnittet hatt fokus på å øke antall treningstimer for den enkelte operative tjenesteperson. Treningsmengden er økt fra omtrent 60 timer per person i 2013 til 160 timer i 2014. Dette innebærer generell trening innen faget spaning, kjøretrening, taktikk, fysisk trening og samtrening med andre enheter.

TTS har formalisert eget grunnkurs via Politihøgskolen. Utover dette har ikke PHS kurs eller utdanning som ivaretar opplæring for å heve kompetansen i distriktene.

Spesielle Operasjoner (SO)

Spesielle Operasjoner er ett av fem avsnitt ved Seksjon for organisert kriminalitet ved Oslo politidistrikt. Dagens SO ble opprettet som eget avsnitt 01.02.2012.

Avsnittet Spesielle Operasjoner besitter spisskompetanse innenfor informantbehandling, taktisk etterretning, sivil tilnærming, operativ polititaktikk, forebygging, avverging samt ekstraordinære etterforskningsmetoder.

SO skal produsere informasjon for bekjempelse av organisert kriminalitet og øvrige høyt prioriterte saker og oppgaver i politidistriktet. Avsnittene utgjør en profesjonell sivil gripegruppe med høy kompetanse på sivil tilnærming. SO driver forebygging og straffesaksarbeid innenfor seksjonens prioriterte områder, og har ansvaret for metodeutvikling innen ekstraordinære etterforskningsmetoder.

Spesielle Operasjoner har ansvaret for å fylle funksjonen som hovedveileder for informantbehandling ved Oslo politidistrikt. I det ligger blant annet veiledning, ansvar registrering og kontroll. Metoden "informantbehandling" er i stadig utvikling. For å få til dette må samarbeidet med juristene være tett.

Tjenestepersoner som har informantbehandling som sin hovedoppgave ved avsnittet har fire fagtimer hver uke. Dette er en arena for kompetanseoverføring og erfaringsutveksling på tvers av teamene. I tillegg legges det vekt på kompetanseheving ved hjelp av både interne og eksterne foredragsholdere. Etikk, kontinuitet og notoritet er viktige faktorer for å lykkes i faget. SO har i løpet av høsten 2014 gjennomført operative øvelser (caser) med informant² og metodeutfordringer.

SO har en egen fagavdeling, kalt gruppe 1, eller "treningsvingen", som har ansvaret for å lede og drifte treningene ved avsnittet. I 2014 trente samtlige mannskaper omtrent 200 timer. I tillegg kommer kjøretrening, sentralisert trening i regi av Oslo politidistrikt, samt trening og øvelser med andre avsnitt og distrikt. I denne studien beskriver en informant at SO trener sånn omtrent 70% opp mot det sivile og 30% tilsvarende den "uniformerte" polititaktikken.

SO har et eget grunnkurs som må bestås for å få jobb ved avsnittet.

² I forskning er det vanlig å bruke ordet informant om personer som har deltatt i studien. I politiet, betegnes informanter som personer som gir informasjon om kriminalitet til politiet.

Definisjoner og begrepsavklaringer

På bakgrunn av mine erfaringer med politiarbeid, gjennomgang av relevant litteratur og forskning, samt informantenes beskrivelser og refleksjoner, har jeg valgt å forsøke å definere tre begrep som står sentralt i denne studien.

Oppdrag

PBS1 definerer hendelser, men ikke oppdrag. Jeg har ikke funnet oppdrag i politiet definert i annen litteratur eller forskning. Oppdrag, slik jeg ser det, bør være dekkende for alle deler av polititjenesten. I denne studien vil oppdrag ses på som alt politiarbeid som gjøres ved SO og TTS, foruten trening. Min definisjon av oppdrag er som følger: "Oppdrag er tidsbegrensede arbeidsoppgaver innen et spesifikt fagfelt eller ansvarsområde. Hvert oppdrag kan bestå av ulike faser".

Trening

PBS1 (s. 125) beskriver trening og øvelser i politiet: "Det er viktig å skille mellom trening og øvelse. Trening foregår gjerne i mindre målestokk, har færre deltakere og momenter kan repeteres. Øvelser er mer komplekse, gjerne med flere virksomheter i samvirke og med sterke fokus på helheten". Weisæth og Kjeserud (2007, s. 21) forklarer at: "Trening er å øve inn rutiner, mens øvelse er å bli stilt ovenfor en ukjent situasjon der ens ferdigheter blir satt på prøve og gir mulighet for ny læring". Begrepene trening og øvelse vil ofte opptre samtidig, og flyte i hverandre. I denne studien vil begrepene brukes parallelt og uten et tydelig skille. Min definisjon av trening er som følger: "Trening tar sikte på å gi relevant erfaring og økt faglig kompetanse³, og sette politipersonell i stand til å løse oppdrag på en sikker, effektiv og hensiktsmessig måte".

³ Kompetanse defineres som: "De samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger organisasjonen og/ eller individer har. Politiets operative kompetanse vil være ferdighetsbasert og/ eller erfaringsbasert" (POD, 2012, s. 24, sitert i Trosdahl, 2013, s. 7).

Sivil tilnærming

Sivilt politiarbeid er ikke definert i politiet. Sivil tilnærming er et begrep som ikke er inne i emnehefter i politiet, men begrepet brukes i Oslo politidistrikt, og er definert som: "Sivil tilnærming er når en polititjenestemann uten å gi seg til kjenne som politi tilnærmer seg en eller flere personer, eller steder, for å samle inn informasjon, bevis eller forberede en pågripelse". Jeg mener denne definisjonen ikke er presis nok, eller dekkende for de muligheter som ligger i det sivile politiarbeidet. Jeg har valgt å definere sivil tilnærming som: "Sivil tilnærming er når politipersonell velger å ikke gi seg til kjenne som politi, for å oppnå en taktisk fordel i oppdraget".

Oppsummering

Spesielle Operasjoner og Teknisk og Taktisk Spaning retter sin innsats mot organisert- og annen alvorlig kriminalitet, og arbeider innen etterretning, etterforskning og innsats. Avsnittene arbeider i begge hovedsporene i politiet; orden og etterforskning, men ligger i organisasjonskartet plassert innunder etterforskning. SO og TTS er definert som innsatspersonell i kategori 4. Avsnittene har opprettet faggrupper som utarbeider treninger som er tilpasset mannskapenes arbeidsoppgaver.

METODISKE REDEGJØRELSER OG REFLEKSJONER

I dette kapittelet redegjøres det for, og reflekteres over, den veien jeg har gått i arbeidet med å utvikle problemstillingen. Utvalget av informanter vil bli kort beskrevet. Videre vil jeg redegjøre hvordan datainnsamlingen og det kvalitative intervjuet ble gjennomført. Deretter vil analysen i studien bli beskrevet. Jeg vil påpeke mulige svakheter og styrker knyttet til metoden og drøfte mulige feilkilder i studien.

Jeg arbeider ved ett av de to avsnittene som studien tar for seg. Det å forske i egen kultur har vært svært interessant, men også vært utfordrende. Nærheten som forsker til eget fagfelt er en klassisk metodediskusjon. Slik jeg ser det kan min nærhet og min forforståelse til forskningsfeltet både være en styrke og en mulig svakhet ved studien. Denne problemstillingen vil jeg drøfte mot slutten av kapittelet.

Metodisk tilnærming

Formålet med studien er å få bedre forståelse av fenomenet erfaringslæring ved SO og TTS. For å belyse forskningsspørsmålet, valgte jeg å gjennomføre en kvalitativ studie. Jeg har benyttet meg av en induktiv metode hvor hensikten er å utlede data gjennom erfaringer fra feltet.

Den kvalitative tilnærmingen fremstod som best egnet for å løfte frem informantenes egne erfaringer knyttet til erfaringslæring. Arbeidsoppgavene ved SO og TTS er komplekse og sammensatte. Dette er noe som dermed også gjenspeiles i treningene som gjennomføres ved avsnittene. For å få et best mulig innblikk i hvilke erfaringer om læring de fagansvarlige hadde valgte jeg å gjennomføre semistrukturerte intervjuer av fire instruktører. Instruktørene arbeider ved SO og TTS, og alle driver med fagutvikling innen ulike spesialområder.

Studiens relevans og overførbarhet

Studien tar ikke sikte på å generalisere funnene, men heller gå i dybden på informantenes erfaringer knyttet til problemstillingen. Funnene i studien kan ha overføringsverdi til PHS, POD og andre politidistrikt, samt andre organisasjoner som driver med erfaringslæring. Studien tar for seg spesialavsnitt innen operativ organisert kriminalitet, men også andre spesialavdelinger innen andre fagfelt i politiet vil kunne finne overføringsverdi.

Slik som politidistriktene i dag er organisert vil spesielle operasjoner og teknisk og taktisk spaning ikke være helt sammenlignbare med andre distrikt da de andre distriktene har langt færre stillingshjemler for operativt sivile politibetjenter. Sammenslåing av politidistrikt er vedtatt (Politireform 2015) og vil trolig føre til større operative orgkrim seksjoner. Dataene og funnene i denne studien kan da trolig være overførbare til disse distriktene. Politireformen, samt hendelser som terrorangrepet 22. juli, har ført til at temaer som læring og omorganisering av politiet har stått sentralt. Studiens forskningsspørsmål vil således kunne være dagsaktuelt.

Malterud (2003, s. 204) påpeker at før studiet kan utføres, må forskeren vurdere om det er verdt å gjennomføre studien. Man må vurdere om studien kan bidra til ny og relevant kunnskap om emnet, slik at en ikke bruker informantenes tid til å samle inn data om noe som allerede er godt beskrevet. Da jeg begynte å planlegge og arbeide med denne oppgaven, fant jeg at jeg var innenfor rammen av disse forutsetningene. Etter søk på bibliotekets databaser, fant jeg få artikler og litteratur som kunne belyse problemstillingen min som omhandler erfaringslæring i sivilt politiarbeid. Det fantes mye litteratur og tidligere forskning på læring, og organisering av ulike avdelinger i politiet, men jeg fant få studier eller litteratur som tok for seg sivilt operativt politiarbeid, eller spesialtilpasset trening. Hove (2014) beskriver at det er lite forskning på operativt politiarbeid i Norge. Utenlandsk teori om sivilt operativt politiarbeid er ikke tatt med i denne studien på grunn av store forskjeller i politikultur, lovverk, organisatoriske forhold m.m.

Utvalg og rekruttering av informanter

Jeg valgte å ha med fire informanter i studien. De fire informantene jobber ved to ulike avsnitt i Oslo politidistrikt. SO og TTS er en del av Seksjon for Organisert Kriminalitet, og en av landets største org krim seksjoner. Hovedgrunnen for at disse to avsnittene ble valgt er at de har egne instruktører som driver opplæring direkte relatert til avsnittenes konkrete arbeidsoppgaver i sivilt operativt politiarbeid, samt at fagfelt er svært lite beskrevet i politilitteraturen.

Informantene ble valgt på bakgrunn av deres stilling som fagansvarlig, samt deres lange erfaring innen fagfeltet. Informantene har et stort erfaringsgrunnlag for å kunne reflektere rundt spørsmål tilknyttet forskningsspørsmålet. Samtlige informanter sitter i sentrale stillinger som er med å bestemme hva og hvordan treningene ved avdelingen skal foregå. Deres engasjement for faget har også vært et viktig kriteriet for utvalget.

For å fremskaffe utvalget benyttet jeg meg av det Dalen (2011) kaller kriterieutvalg. I det ligger at informantene er valgt ut fra et sett kriterier. Det ble tatt utgangspunkt i følgende 3 utvalgs-kriterier:

Antall: En informant i hvert intervju. Til sammen fire informanter.

Nåværende stilling: Informantene måtte drive med opplæring innen de nevnte avdelingene og da ha et fagansvar innen dette temaet.

Bakgrunn: Alle informantene skulle ha god kjennskap til hvordan læring ved SO og TTS foregår, samt ha lengre erfaring med jobbing innen fagfeltet.

Utvalget besto av fire informanter:

1: Fagansvarlig instruktør, Spesielle Operasjoner

2: Fagansvarlig instruktør, Teknisk og Taktisk Spaning

3: Fagansvarlig, Informant og Test Purchase (TP⁴)

4: Fagutvikler, Organisert Kriminalitet

Det er ikke mange personer som har fagansvar ved SO og TTS. Dette ga en naturlig begrensning av utvalget. Jeg ville også at utvalget skulle dekke de ulike spesialområdene; spaning, sivil tilnærming, informantbehandling og TP. De fire informantene arbeider med utvikling av fagfeltet sivilt operativt politiarbeid. De har alle ulike spesialområder, og disse ble valgt for å få et bredere grunnlag for drøfting og et helhetlig bilde av den operative delen av sivilt operativt politiarbeid.

Mest mulig homogene grupper kan være hensiktsmessig (Wibeck, 2011). Utvalget ble gjort ut fra at samtlige informanter i studien driver med fagutvikling og læring innen organisert kriminalitet. Gruppen kan i denne sammenhengen ses på som en homogen gruppe. Datamaterialet ville nok sett annerledes ut dersom også mannskapene som er ute og løser oppdrag var med i studien.

Ved å selv velge informanter til oppgaven er det en fare for at utvalget påvirkes av min forforståelse og mitt ønske om å få bekreftelse på denne. Begrensningene som lå i antall potensielle informanter som drev med trening av disse avdelingene gjorde i seg selv til at min mulighet til å påvirke utvalget var minimalt. Ved at jeg selv arbeider ved en av avdelingene som jeg forsket på hadde jeg også en viss kjennskap til informantene og hva de stod for faglig sett. Kjennskap til informantene i forkant kan også ha minimert sannsynligheten for at informantene ikke skulle inneha den kunnskapen og erfaringen jeg etterspurte.

Jeg vurderte informantene som deltok i min undersøkelse som engasjerte, seriøse og reflekterte. Det fremstod på meg som at informantene hadde reflektert mye rundt erfaringene sine gjennom deres lange tid innen fagfeltet. Jeg mener derfor at informantene som deltok i undersøkelsen var pålitelige og egnede for denne studien.

⁴ TP er en betegnelse på tjenestepersoner som utfører infiltrasjon og provokasjon.

Metode for datainnsamling

De ansatte ved avsnittene SO og TTS ble vurdert av meg som den viktigste kilden til informasjon, og det var således viktig med hvilken type undersøkelse jeg skulle velge innen kvalitativt forskning. For å innhente informantenes egne erfaringer om erfaringslæring valgte jeg å benytte meg av kvalitative semistrukturerte intervjuer.

I studiens innledende faser gjorde jeg teoristudier knyttet til forskningsspørsmålet i studien. Videre utarbeidet jeg en intervjuguide. Hovedtemaene og spørsmålene i intervjuguiden ble utarbeidet på bakgrunn av mine erfaringer som praktiker i fagfeltet samt teoriene jeg hadde lest. Hovedtemaene som jeg hadde i intervjuguiden var trening, evaluering og erfaringslæring. Intervjuguiden ble bygget opp på en slik måte at det å komme innom hovedtemaene som var satt opp i forkant var det sentrale. Ryen (2002, s. 99) beskriver:

Det semistrukturerte intervjuet kjennetegnes ved at man på forhånd har satt opp hovedspørsmål og saker eller tema, men uten å fastlegge i detalj spørsmålsformuleringer og rekkefølgen av spørsmålene. Slike uformelle intervju bærer i seg deler av vanlig konversasjon, men har et større innslag av spørsmål (stikkord) som intervjueren har til hensikt å stille den intervjuede.

I utgangspunktet var intervjuguiden som jeg utarbeidet til dette prosjektet tenkt å være et hjelpemiddel. Den skulle være en garanti for at de momentene som jeg valgte ut ble belyst. Jeg var opptatt av å kunne være åpen for nye og uventede fenomener. På den ene siden ønsket jeg at informanten skulle gi omfattende beskrivelser uten for mange forutsetninger fra min side. På den andre siden var jeg opptatt av å fokusere på bestemte temaer. Min løsning ble derfor at intervjuguiden ble delt inn i ulike forskningstema som igjen førte til formulering av intervju spørsmål. Thargaard (2009) forklarer at forskningsintervjuer kan utformes på ulike måter. Han beskriver videre to ytterligheter, der den ene preges av lite struktur, og kan betraktes som en samtale mellom forsker og informant, og hvor hovedtemaer er bestemt på forhånd. En slik tilnærming gjør at informanten kan bringe opp temaer i løpet av intervjuet, og forskeren kan

tilpasse spørsmålene til de temaene informanten tar opp (Thargaard). Jeg valgte en fleksibel tilnærmingen i alle intervjuene. Dette ga informantene mulighet til å prate fritt, men innenfor valgte temaer som dekket problemstillingen.

Før jeg satt i gang med intervjuene kontaktet jeg politimesteren ved Oslo politidistrikt. Jeg informerte om studien og dens problemstilling. Politimesteren var svært positiv til en slik studie. Jeg kontaktet selv informantene og spurte om de ønsket å delta. Alle informantene stilte seg positive til å være med i prosjektet. Kvale og Brinchmann (2009) forklarer at det er to hensyn å ta i intervjuundersøkelser, hensynet til vitenskapen og hensynet til mennesket. Ved intervjuer påvirkes intervjuobjektene direkte av å delta i forskningen. Jeg har derfor hatt et stort fokus på at all deltakelse skulle være uten press og være frivillig. Samtlige informanter mente at en slik oppgave kunne være viktig for utvikling av fagfeltet.

Rammene for intervjuet

Alle informantene har en hektisk arbeidshverdag. Det var derfor viktig for meg at informantene selv fikk velge dag, tid og sted for intervjuet. Jeg var også fleksibel hvis et avtalt intervju tidspunkt ikke kunne la seg gjennomføre. Miles og Huberman (1994) påpeker viktigheten av å vise respekt for den tid og energi som informantene bidrar med.

Det var viktig for meg at intervjuet skulle ha fysiske rammer som gjorde at informantene hadde best mulig forutsetninger for å reflektere. Jeg lot det være opp til hver enkelt informant hvor selve intervjuet skulle gjennomføres. Tre av de fire informantene ønsket å gjennomføre intervjuet på politistasjonen, mens en av informantene ønsket at intervjuet skulle gjennomføres hjemme hos vedkommende. Ved at intervjuene ble gjennomført der hvor informantene daglig arbeider kan ha gjort at refleksjoner rundt arbeidet kanskje kom lettere. Det viktigste for meg var at informantene valgte det stedet hvor de følte var best i forhold til deres tid og ønsker. Jeg tror at valgfriheten gjorde at personene følte

seg komfortable i intervjusituasjonen og at rammene for gode refleksjoner var tilstede.

Gjennomføringen av intervjuet

Før selve intervjuet startet hadde jeg en innledende samtale hvor jeg forklarte om selve studien og den praktiske gjennomføringen av intervjuet, samt hvilke etiske hensyn jeg ønsket ivareta. Alle informantene ble i forkant informert om at intervjuet ville bli tatt opp på lyd. Konfidensialitet er svært viktig i forskningen. Kvale og Brinchmann (2009, s. 90) beskriver at: "Begrepet konfidensialitet innebærer at private data som identifiserer deltakerne ikke avsløres".

Informantene ble forklart at studien ville anonymisere navn, dialekter og andre personidentifiserende faktorer. Samtidig ble det forklart dem at ettersom oppgaven tar for seg to relativt små avsnitt, samt at utvalget er nøkkelpersoner som har fagansvar, ville det være mulighet for at personer som kjenner avsnittene også forstår hvem som har deltatt i intervjuene. Informantene ga uttrykk for at dette ikke var problematisk.

Noen av informantene ga i forkant av intervjuene uttrykk for at det i studien ikke måtte fremkomme gradert, taushetsbelagt informasjon om politiets metoder. I denne sammenhengen ble det forklart at slik informasjon ikke var relevant for studien og at de ikke trengte å gå inn på slik spesifikk informasjon i intervjuet. Jeg fikk et inntrykk av at avklaringen rundt det at informantene ikke trengte å snakke om taushetsbelagte temaer ga gode rammer for intervjuet. For å unngå klausulering av oppgaven, ble taushetsbelagt informasjon, jf. politiloven § 24 (1995), utelatt i sin helhet. Oppgaven var ikke avhengig av slik informasjon og derav var dette ikke til hinder for å få nødvendig informasjon.

Jeg fortalte om min politifaglige bakgrunn til de informantene som ikke hadde denne kjennskapen fra før. Dette gjorde jeg for at intervjuobjektet skulle vite at jeg hadde kunnskap om det det arbeidet som informantene hadde. Ved å forklare min bakgrunn tilknyttet faget kunne informantene muligens legge seg på et mer profesjonsfaglig nivå med tanke på faguttrykk, beskrivelser om arbeidsmetoder

og lignende, enn de kanskje ville gjort ved at en som ikke hadde denne kunnskapen intervjuet dem.

I den innledende samtalen var det viktig for meg at intervjuobjektet skulle føle seg trygg på meg som person. Min kollegiale relasjon til informantene, gjorde det lettere for meg i forkant av intervjuene på en uformell måte å belyse viktigheten av at de kunne snakke fritt innenfor gitte temaer. På den andre siden er det en fare for at informantene ga mindre informasjon til meg enn de ville ha gitt til en ekstern ukjent forsker, da de kan ha tatt for gitt at jeg forstod hva de pratet om. Relevant informasjon kan ha blitt utelatt. Jeg var bevisst på at det kunne komme faglige ord og begreper som intervjuobjektene forventet at jeg forstod. I den innledende samtalen forklarte jeg at hvis det var noen begreper jeg ikke forstod, ville jeg stille oppfølgingsspørsmål rundt dette for å begrense feiltolkning av svarene. Samtykket til deltakelse ble inngitt muntlig etter den innledende samtalen.

Jeg ønsket at intervjuet skulle få en så naturlig flyt som mulig og være tilnærmet en vanlig samtale. For å oppnå en naturlig flyt i samtalen var det viktig for meg at intervjuobjektet skulle slappe av og komme med så ærlige og subjektive uttalelser som mulig. "Grundige og avdekkende kvalitative intervjuer kan være dyptgående og personlige. Men forskningssamtalen er ikke egentlig en fortrolig samtale. Samtalen har en profesjonell hensikt" (Fog 1994). Jeg opplevde det som at informantene så på meg som en kollega, men at forskningssamtalen forløp seg profesjonelt. Det at jeg hadde et kollegialt forhold til informantene kan ha ført til at de var avslappet, åpen og ærlig i sine refleksjoner. Min oppfatning er at flere av informantene var "friske" i sine refleksjoner, noe de trolig i mindre grad hadde vært hvis det var en ekstern forsker som intervjuet dem. Informantene i denne studien er vant til å forklare seg i formelle og uformelle kontekster gjennom sitt arbeid. Jeg opplevde det derfor ikke som noe problem, men heller en styrke at informantene til tider hadde en uformell tone i sine uttalelser.

Ved oppstart og gjennomføringen av intervjuene prøvde jeg å fokusere på å ha en åpen innstilling til den erfaringen som mine informanter fortalte om. I

utarbeidningen og struktureringen av intervjuene prøvde jeg å ta hensyn til dette. Som nevnt tidligere var intervjuguiden åpen og fleksibel. Endring av spørsmålsrekkefølgen ble gjort der det falt seg naturlig underveis. Ved at informantene i forkant av intervjuet ble forespeilet at studien tok for seg erfaringslæring oppdaget jeg at de fleste av informantene selv kom inn på flere av de temaene jeg i forkant hadde satt opp i intervjuguiden. Dette førte til at samtalen fløt godt og ikke ble oppstykket.

Kvale og Brinchmann (2009, s. 325) beskriver et slikt semistrukturert intervju som "en planlagt og fleksibel samtale som har som formål å innhente beskrivelser av intervjupersonens livsverden med henblikk på fortolkning av meningen med de fenomener som blir beskrevet". Under intervjuene var det viktig for meg å ikke avbryte informantens refleksjoner rundt de ulike temaene. Det var samtidig viktig å stille oppfølgende spørsmål. De oppfølgende spørsmålene, samt en oppsummering av slik jeg hadde oppfattet informanten var viktig for at jeg var sikker på at jeg hadde forstått informanten, samt at informanten fikk utdypet og begrunnet sine svar. Der det falt naturlig gikk jeg bort fra den kronologiske rekkefølgen i intervjuguiden slik at samtalen kunne flyte mest mulig naturlig. Den som ble intervjuet kunne da i størst mulig grad resonere fritt og bruke egne ord.

Becker (1990, s. 3-4) beskriver hvordan enhver sosial begivenhet kan forstås som en prosess, hvor de involverte kontinuerlig tilpasser deres handlinger til hverandre. Han beskriver denne forståelsen av hvordan mennesker skaper mening basert på andre menneskers handlinger, som symbolsk interaksjonisme. I min samhandling og interaksjon med informantene, har det på denne måten vært en tilpasningsprosess hvor det dannes mening gjennom hele samtalen.

Intervjuene varte i gjennomsnitt 1,5 time. Jeg valgte selv å transkribere intervjuene fortløpende. Ved å transkribere fortløpende fikk jeg også gjennomgått svarene til hver informant og reflektert rundt dette til neste intervju. Jeg kunne på denne måten få oppklart eventuelle uklarheter i

materialet. Dette kan styrke analysens validitet (Krueger og Casey, 2000; Malterud 2003).

For at dialektene ikke skulle kunne røpe informantene, ble alt skrevet på bokmål. Ved noen tilfeller omskrev jeg setningene, for å unngå et for muntlig språk (Halkier, 2002). Jeg var da opptatt av at meningsinnholdet i setningene ikke skulle bli endret.

Analyse

Jeg valgte å gjennomføre en systematisk analyse av datamaterialet.

Transkriberingene ble gjennomlest flere ganger i sin helhet. Dette gjorde jeg for å få et best mulig helhetsbilde av datamaterialet. Videre ble hvert intervju farge- og tallkodet slik at jeg lett kunne holde rede på hvilke informanter som hadde kommet med ulike sitat.

Ulike hovedtemaer ble deretter utledet ut fra det som var interessant relatert til mitt forskningsspørsmål. Relevante temaer som gikk igjen i de ulike intervjuene ble lagt i egne mapper. Jeg kunne dermed lettere se hvor informantene hadde like eller ulike refleksjoner rundt de ulike temaene. En del av transkriberingen ble sett på som sentral og relevant opp mot forskningsspørsmålet og andre deler var ikke relevant for studien. Miles og Huberman (1994, s. 8) sier at analyse er en prosess som finner sted gjennom hele forskningsprosessen helt fra studiet planlegges. "In deciding what to leave in, what to highlight, what to report first and last, what to interconnect, and what main ideas are important analytich choices are being made continuously".

Utgangspunktet for analysen er inspirert av hovedtemaene i intervjuguiden. I datamaterialet fremkom to ulike kategoriseringer; "trening" og "oppdrag". Empirien viser at disse kategoriene ikke kan holdes adskilt, men har glidende overganger. For analytiske grunner gjør jeg et tydelig skille mellom "trening" og "oppdrag". Dette vil fremkomme i både innhold og form i studien. Analysen inneholder to kapitler, ett for hver kategori. "Trening" og "oppdrag" inneholder

flere hovedkategorier. Disse vil bli beskrevet og drøftet i i lys av relevante temaer basert på dataanalyse og koding.

Kvale og Brinchmann (2009) påpeker viktigheten av å se en ytring eller et enkelt sitat som en del av en større sammenheng. Fristelsen for å ta ut sitater som passet sett i forhold til min førforståelse skal jeg være ærlig å si at var til stede. Det var derfor svært viktig for meg å gå frem og tilbake mellom den fullstendige transkriberte teksten og det jeg hadde lagt innunder de ulike temaene. Dette for å sikre at jeg på best mulig måte hadde hele sammenhengen med meg i analysen. Tolkning av informantenes sitater vil dermed ikke bare bygge på selve sitatet, men også ses i lys av min oppfatning av informantens synspunkter og tanker gjennom hele datamaterialet. Denne prosessen kan også betegnes som en hermeneutisk sirkelprosess (Gadamer 2003).

Jeg har i denne oppgaven vært bevisst på at leseren ikke vet alle spørsmålene som er stilt til informantene og jeg har derfor hatt et stort fokus på at det som blir tatt ut som sitater gjenspeiler informantenes helhetlige forståelse slik det ble forklart i intervjuet.

Eventuelle styrker og svakheter knyttet til metoden og datamaterialet

I dette avsnittet vil jeg forsøke å belyse styrker og svakheter knyttet til metoden og datamaterialet. Svakheter i metoden og datamaterialet må ses i lys av problemstillingen og formålet med studien.

Et utvalg på fire informanter kan bli sett på som et lite utvalg og en mulig svakhet ved studien. Dalen (2011) beskriver muligheten til å benytte et lite men hensiktsmessig utvalg på bakgrunn av prosjektets kvalitative tilnærming. Jeg mener at utvalget er hensiktsmessig for å belyse problemstillingen i denne studien ettersom de valgte informantene er sentrale i beslutninger om blant annet hvordan treningene ved avsnittene skal gjennomføres. Spørsmålet her blir om man har et mettet datamateriale.

Valg av informanter er relevant for å kunne besvare forskningsspørsmålet. I denne studien vil et sentralt spørsmål være om i hvilken grad man kan si noe om læring ved å kun intervju de personene som selv driver og utarbeider treningene. Ved at studien ikke tar for seg de som er deltakere i treningene er det vanskelig å si noe om hvilken effekt treningen har. Studien svarer ikke på om de som skal utføre arbeidet føler at treningene samsvarer med deres forventninger og arbeidsoppgaver. Studien tar ikke for seg ledelsesnivået i organisasjonen, og kan ikke si noe konkret om treningene samsvarer med ledernes forventninger.

Samtlige informanter har arbeidet ved avsnittene i lengre tid. Flere av dem har vært med å påvirke organisasjonsstruktur, prioriteringer rundt trening m.m. Engasjementet og yrkesstoltheten til informantene kan være både en styrke og en svakhet i studien. På den ene siden kan engasjementet og yrkesstoltheten ha ført til mange refleksjoner og erfaringer som er sentralt i studien. På den andre siden kan yrkesstoltheten gjøre at terskelen for å kritisere det man selv har lagt ned mye tid og energi i være høy. Gjennom analysearbeidet opplevde jeg at informantene kom med både kritiske refleksjoner til eget arbeid og arbeidssted, men at de også var stolte av det arbeidet de gjorde.

Mye av det arbeidet som SO og TTS gjør er gradert informasjon. Dette kan for eksempel være tekniske og taktiske metoder. Ved at mye av arbeidet til avsnittene er gradert, går de også på mange måter "under radaren" i media og innad i politiet. En svakhet kan være at informantene generelt er forsiktige med å dele informasjon om deres arbeidsmetoder, som kan gjøre at de også holdt tilbake informasjon ovenfor meg. Dette var likevel ikke var mitt inntrykk.

Det at informantene arbeider som fagansvarlige kan gjøre at de har andre erfaringer og refleksjoner rundt oppdragsløsning enn resten av mannskapene. Likevel har alle informantene arbeidet i oppdrag over flere år før de startet som fagansvarlige. Informantene arbeider ute i oppdrag i spesielle saker ved avsnittet.

Ved offentliggjøring, vil studien trolig leses av seksjonsledere, avsnittsledere og andre ledere i politiet. Frykten for å uttale seg feil eller frykten for reaksjoner på uttalelser kan gjøre at informantene tilpasset "sannheten", eller holdt tilbake informasjon under intervjuene.

Min nærhet til informantene og deres arbeidsplass kan ha både positive og negative konsekvenser for den informasjonen informantene kom med. En mulig utfordring for informantene kan ha vært å skille mellom meg som forsker og kollega. En annen betenkelighet kan være om informantene følte seg presset til å delta i intervjuet, og hvor frivillig deltakelsen opplevdes. På grunn av informantenes engasjement og motivasjon for faget, opplevde jeg ikke at informantene følte seg presset til å delta.

Nærhet og distanse

Mine erfaringer som praktiker gjennom mange år gjør at jeg kjenner praksisfeltet innenfra. Mevik (1997, s. 130) beskriver at: "Til en rolle knyttes det forventninger til hvem du er og bør være og hva du bør gjøre avhengig av situasjon og posisjon". I praksisfeltet har jeg hatt ulike roller som blant annet; uniformert politibetjent, etterforsker, informantbehandler, spaner, operatør og instruktør. Gjennom de ulike rollene har jeg opparbeidet meg en forforståelse, hentet nye erfaringer og erfaringene har igjen ført til nye refleksjoner. En utfordring ved studien har vært å hele tiden være bevisst på denne prosessen, ha den med seg, samt å være åpen for ny informasjon. Hermeneutikken har således stått sentralt gjennom hele studien, som i sin helhet har vært en fortolkende prosess.

Cato Wadel (2002) påpeker at det ligger i menneskets natur å granske. Han beskriver at på denne måten er vi alle i større eller mindre grad hverdagsforskere. Kontinuerlige refleksjoner rundt mitt arbeid som politi er noe jeg kjenner meg godt igjen i. Således kan jeg beskrive meg selv som en hverdagsforsker. Kate Mevik (2007, s. 132) skiller mellom praksisfeltet og forskningsarbeid på følgende måte: "I praksisfeltet er man underlagt en

handlingstvang, mens man i forskningsarbeid er underlagt en grunngivningstvang". Hovedgrunnen for mitt valg å forske på egen praksis var mitt engasjement for faget. Et sentralt spørsmål som jeg stilte meg selv ved oppstarten av studien var om hvorvidt jeg burde forske i eget praksisfelt.

Ved at SO og TTS er spesialavsnitt innen organisert kriminalitet kunne det ha vært vanskelig for en utenforstående å få tilgang til å gjennomføre en slik studie. Distansen mellom avsnittene og en utenfra, kunne ha ført til fremmedhet og at forskeren derfor kunne hatt problemer med å få tak i feltets egne begreper og metaforer, altså de erfaringsnære (Mevik, 2007, s. 135). Godkjennelse til å gjennomføre studien fra politimester og Seksjonen for organisert kriminalitet, kunne vært vanskeligere for en utenforstående. Min kjennskap til seksjonen, arbeidsmetodikk, fagbegrep og aktuelle informanter har lettet mitt arbeide i å få innpass til å gjennomføre studien. Videre har det trolig vært lettere for meg å komme inn på et "riktig nivå" med tanke på min forkunnskap om faget. Min forkunnskap har gjort at jeg trolig raskere kan ha kommet inn på kjernen i studiens problemstilling, erfaringslæring. En utenforstående ville trolig ha brukt lang tid på å sette seg inn i og forstå fagfeltet. Min utfordring har vært å oppnå nok analytisk distanse.

For at informantene skulle kunne skille mellom meg som kollega og forsker brukte jeg en del tid i innledningssamtalen på å forklare viktigheten av å få deres refleksjoner og erfaringer rundt teamet læring. Jeg var også klar over at intervjuobjektene kunne tenke at jeg forventet meg ulike svar på noen av spørsmålene ettersom de hadde en forkunnskap om meg. Informantene kan også innehatt en forståelse om at jeg var ute etter svar som samsvarte med teori om forskningsspørsmålet. Det var viktig for meg å poengtere at jeg ikke var ute etter et bestemt svar, og at deres personlige meninger derfor var viktige. Hovedspørsmålene i intervjuet forsøkte jeg å stille så åpent som mulig. Intervjuobjektet skulle likevel kunne ha klart for seg hvilket tema det ønskes svar på.

Balansegangen mellom hvordan spørsmålene i intervjuene stilles spiller også inn på validiteten. Ledende spørsmål kan gjøre oppgavens resultat upålitelig. På den

andre siden sier Kvale og Brinchmann (2009) at: "En for sterk fokusering på reliabilitet i kvalitative forskningsopplegg kan motvirke kreativitet og variasjon". Jeg har derfor forsøkt å være bevisst på å ikke stille ledende spørsmål, men samtidig brukt min personlige intervjustil gjennom intervjuene for å få flyt i samtalene og gode data. Mevik (2007, s.136) påpeker at: "Det å få tak i innenforforståelse fordrer at forskeren går inn i, blir deltakende gjennom de enkelte aktørenes naturlige dagligspråk. Det handler om å få tilgang på og forståelse for de metaforer som folk lever og fortolker sine liv gjennom".

Under gjennomføringene av intervjuene opplevde jeg at informantene kom med hverdagsbegreper om sitt virke som ville vært vanskelig for en utenforstående forsker å forstå. En forsker som ikke hadde samme nærhet til fagfeltet måtte trolig ha stilt mange oppfølgingsspørsmål for å få mening ut av begrepene. Oppfølgingsspørsmål kunne ført til at intervjuene ble mer oppstykket og at sentrale refleksjoner fra informantene ikke kom fram. På den andre siden kan det være at hvis informantene hadde forholdt seg til en ekstern forsker ville de kanskje automatisk utdypet og forklart begreper som de til meg tok som en selvfølge at jeg forstod. Gilje og Grimen (1993) beskriver samspillet mellom aktørenes hverdagsbegreper og forskerens teoretiske begreper. Paulgaard (1997, s. 70) påpeker at en som kommer innenfra, vil ha problemer med å oppnå analytisk distanse, mens en som kommer utenfra, vil ha problemer med å komme innenfor hva forståelse angår.

Analysearbeidet var krevende i form av å balansere mellom det Mevik (1997) beskriver som å bevege seg mellom nærhet og distanse. I denne studien har jeg stor nærhet til feltet ved at jeg arbeider ved avsnittet, samt kjenner noen av informantene. En utfordring var å være nok kritisk til datamaterialet. Det var viktig for meg å ikke bare gjengi informantenes beskrivelser, men klare å skape nok distanse til datamaterialet. På denne måten forsøkte jeg å holde meg innenfor en passelig forskjell mellom nærhet og distanse for å oppnå nyskapende forskning.

Paulgaard (1997, s. 73) påpeker viktigheten av å være oppmerksom på at: "Kulturfortrolighet kan føre til kulturblindhet, og at dette problemet er større

ved feltarbeid i egen kulturkrets enn ved feltarbeid i fremmede kulturer". Hun beskriver videre at: "En som gjør feltarbeid i eget samfunn, må streve med å komme ut av sin egen kulturelle hjemmeblindhet, mens den som gjør feltarbeid i et annet samfunn, må streve med å komme inn i den fremmede kulturen" (Paulgaard, s. 75). En av måtene jeg prøvde å oppnå en distanse fra "hjemmeblindhet" var å benytte meg av erfaringsfjerne begrep som analyseredskap. Ved å hente begrep fra min teoristudie og se begrepene opp mot, og i sammenheng med, de erfaringsbegrepene informantene kom med var nyttig og nødvendig.

Det som forsker å være kritisk til det informantenes utsagn har jeg vært bevisst på. Da politiforskning på erfaringslæring er begrenset kan det ligge skjulte forventninger til meg som forsker på å stille avsnittene og informantene i et godt lys.

Redsel for represalier grunnet kritisk syn, eller et bedreviterstempel, kan føre til at forskeren kan bli for opptatt å forsvare sitt praksisfelt. Båndene til feltet blir da så sterkt at distansen ikke blir stor nok. I motsatt fall blir man bare kritisk til sitt fagfelt. For løse eller for tette bånd til praksisfeltet kan føre til at man svikter å utøve en uavhengig og fri forskning (Mevik, 2007, s. 141).

Bevissthet rundt tette og svake bånd til praksisfeltet mener jeg er en styrke i denne studien.

ANALYSE

Før funnene presenteres vil jeg minne om prosjektets problemstilling; Hva kan fremme og hemme erfaringslæring hos politibetjenter ved SO og TTS?

Spørsmålet belyses gjennom fagansvarlige ved SO og TTS sine erfaringer med å lære seg sivilt politiarbeid i praksis og trening.

I dette kapittelet vil jeg beskrive og drøfte studiens tematiserte funn. Funnene vil underbygges ved sitater fra informantene. Funnene drøftes fortløpende i lys av relevant forskning og teori. Hver av hovedkategoriene vil avsluttes med en oppsummering av funnene som er presentert gjennom underkategoriene. Gjennom analysen presenterer jeg en måte å forstå informantenes erfaringer med erfaringslæring ved SO og TTS.

I datamaterialet kom det frem to ulike kategoriseringer; "trening" og "oppdrag". Empirien viser at disse kategoriene ikke kan holdes adskilt, men har glidende overganger. Av analytiske grunner gjør jeg et skille mellom disse to aspektene ved erfaringslæringen ved SO og TTS.

Analysekapittelet vil først ta for seg kategoriseringen "trening" da dette gir konkret innblikk i selve praksisen som igjen gir grunnlag for forståelsen av "oppdragene".

ANALYSE AV ERFARINGER MED TRENING

Dette kapittelet vil ta for seg informantenes erfaringer og refleksjoner om trening ved SO og TTS. Et av hovedfunnene i datamaterialet er at tilpasset trening er nødvendig for gjennomføring av oppdrag på en sikker, effektiv og hensiktsmessig måte. Kapittelet er delt inn i tre hovedtemaer. Disse er: 1. *Train as you fight*, 2. *Refleksjoner og erfaringer om trening*, og 3. *Det sivile i fokus*. Hvert hovedtema har flere undertemaer. Undertemaene underbygges ved informantenes sitater. Funnene drøftes fortløpende i lys av relevant forskning og teori.

1. TRAIN AS YOU FIGHT

SO og TTS har valgt å bygge opp en egen gruppe som driver trening og fagutvikling for de ansatte. Faggruppen som er opprettet kalles gruppe 1, men noen av informantene bruker også ordet "treningsvingen", videre i denne studien vil jeg betegne treningsvingen som gruppe 1. I dette hovedtemaet vil jeg belyse hvorfor avsnittet valgte å opprette en slik treningsgruppe.

Fremveksten av gruppe 1

I dette undertemaet vil grunnlaget for fremveksten av gruppe 1 bli belyst gjennom datamaterialet. Et sentralt spørsmål er hvorfor SO og TTS velger å bruke ressurser og tid på å opprette egne instruktørstillinger og egne treningsdager. En av hovedgrunnene som informantene oppgir om hvorfor gruppe 1 ble opprettet var at den treningen de mottok fra PHS ikke passet inn i deres hverdag og arbeidsoppgaver. PHS sin utdanning var heller ikke tilpasset SO og TTS sin virksomhet. Et funn i studien er at gruppe 1 ved Spesielle Operasjoner og Teknisk og Taktisk Spaning, fremstår som avgjørende for å kunne trene på det man gjør i oppdrag, og ettersom virksomheten ikke er fanget opp i politiorganisasjonen, er de overlatt til seg selv. En av informantene beskriver det på følgende måte:

Train as you fight, går igjen som en rød tråd her, og det er utfordringen til alle på sivil side, du har aldri trent som du har jobbet i oppdrag. All planverk og opplæring operativt i politiet, har vært tilpasset uniformert tjeneste, og det er et godt system for uniformert tilnærming. Sivil tilnærming har vært noe som folk har løst på egenhånd. For det har alltid vært sivil tilnærming, det har alltid vært sivile operative politigrupper innen etterretning. For Oslo sin del har dette vært: gatepatruljer, operativ utlendig, uro, SO, x-ray, og spaning, men det har aldri vært en del av systemet.

Fordi det sivile ikke er beskrevet av systemet, ikke kommet inn gjennom POD sine føringer og ikke kommet inn gjennom politihøyskolens emnevalg

eller opplæringsmoduler, så har de vært overlatt til seg selv. Da gjør de så godt de kan, og hver enhet finner opp kruttet på nytt. Og det er avhengig av at en sterk person sier: sånn gjør vi det. Og da er vi på anarkiet, som vi hadde på uniformert side for inntil 15 år siden. Da var uniformert politi operativt, akkurat der vi er på sivilt operativt i dag.

Videre forklarer han:

Vi bruker derfor den prosessen vi hadde til å gå fra anarki til kontrollert opplæring på uniformert side, også nå i det sivile operative sporet. Og vi ser alt som mangler, men oppskriften er enkel, den har vi funnet opp. Det er bare å innlemme sivil tjeneste på samme måte som generell ordenstjeneste.

Informanten forklarer at sivilt operativt politiarbeid ikke er noe nytt i politihistorisk sammenheng, men at dette fagfeltet aldri har blitt satt i et system på samme måte som det uniformerte. På bakgrunn av det som oppfattes som manglende styring fra PHS og POD, mener informanten at de sivile operative avdelingene har vært overlatt til seg selv. Informanten beskriver det sivile arbeidet som et anarki, hvor det uten styring kan bli opp til sterke personligheter å bestemme og avgjøre hva som blir gjeldende praksis. Slik jeg tolker informanten vil mangel på struktur og system rundt det sivile operative arbeidet kunne føre til uønsket praksis. Ut fra manglende sentral styring på trening for sivile operative mannskaper, har SO og TTS valgt å opprette gruppe 1 for å sette treningen i et system. En annen informant beskriver:

Et paradoks her er at på treningssiden, så er det jo ingen som legger opp treningen til det sivile politiet. Det er ingen som lager en taktikk for oss. Det finns jo ikke, og da må vi lage vårt eget for å tilpasse det vår hverdag.

Informanten påpeker at de selv har måttet lage en taktikk for det sivile faget ettersom det ikke kommer føringer fra sentralt hold. Jeg tolker informanten som at det som oppleves som en manglende styring fra PHS, har gjort at SO og TTS

har utviklet sin egen taktikk ved prøving og feiling. En annen informant beskriver treningene avdelingen fikk på 90-tallet på følgende måte:

Vi så at det ikke ga oss utbytte, for alle leksjonene var knyttet opp mot uniformerte løsninger.

Informantene beskriver hvorfor SO og TTS så det nødvendig å opprette en egen gruppe som strukturerte og tilpasset treninger for sine sivile operative mannskaper ettersom den treningen de fikk gjennom sentraliserte treninger ikke var tilpasset deres arbeidshverdag.

Rapporten om kunnskapsbasert erfaringslæring (Hove, 2014, s. 15) sier at: "Det foreslås å etablere fagnettverk innen sentrale fagområder på nasjonalt nivå. På distriktsnivå forutsettes tilsvarende nettverk. I store distrikt vil det være spesielt behov for slike nettverk". Gruppe 1 ved SO og TTS er ikke opprettet som følge av rapporten om kunnskapsbasert erfaringslæring, men kan trolig falle innunder begrepet fagnettverk.

På mange måter kan trening i politisammenheng sammenlignes med treningslære for idrett. I boken treningslære for idrett (Hallen og Rongland, 2011, s. 10) beskrives det at: "Mye kunnskap om hvordan trening kan tilrettelegges, og hvilke virkninger den har, stammer fra praktiske erfaringer". Boken beskriver hvordan man må skille mellom generell og spesifikk treningslære, hvor den spesifikke treningslæren retter seg mot enkeltidretter. Videre beskrives aktivitetslære; som "kunnskap om en bestemt idretts egenart: dens ide, struktur, bevegelsesmønstre og krav" (Hallen og Rongland, s. 13). Beskrivelsene informantene i studien gir om opprettelsen av gruppe 1, mener jeg er sammenlignbar med idrettslæren. I Hove (2014, s. 36) står det at "Lik utdanning for alle tjenestemenn skal kvalitetssikre standardisert oppdragsløsning og utøvelse av godt skjønn". Denne like utdanningen, med standardisert oppdragsløsning, kan sammenlignes med "generell treningslære", hvor allmenne prinsipper gjelder. Den "generelle treningslære" som SO og TTS fikk gjennom Politihøgskolen var ikke tilpasset deres praksis, og de valgte derfor

å lage sin egen "spesifikke treningslære". Opprettelsen av gruppe 1 virker å handle om nettopp det som ligger i begrepet aktivitetsslære- å utvikle kunnskap om en "egenart" innen politiet.

Det ligger forventninger fra omgivelsene og samfunnet og fra politiorganisasjonen om at SO og TTS skal kunne bekjempe organisert kriminalitet. Roos, Roos og Dragonetti (1997) sier noe om det ansvar organisasjonen har for å lukke gapet mellom omgivelsenes krav og organisasjonens faktiske kompetanse. Lykkes ikke organisasjonen i dette arbeidet vil det oppstå et misforhold og man evner kanskje ikke å utføre de oppgavene man har (Jakobsen, 2015). Jeg tolker informantenes utsagn som at gruppe 1 ble opprettet for å øke mannskapenes kompetanse i forhold til deres arbeidsoppgaver, altså hva som forventes av dem.

I rapporten "Politiet mot 2020" (POD, 2008, s. 47) beskrives øvelse, trening, synlighet og beredskap som de mest ressurskrevende delene av politiet. Samtidig er de minst egnet for måling av effekt. Reason (1997) sier at trening vil gi økt sikkerhet, men på tross av dette vil trening få sterk konkurranse, og ofte tape, stilt ovenfor produksjon⁵. Opprettelsen av gruppe 1 ved SO og TTS viser at ledelsen prioriterer trening høyt og at fokuset på produksjon ikke virker å begrense treningen. Gruppe 1 kan ses på som en motpol til "new public management"⁶ ved at kompetanseøkning for mannskapene prioriteres så høyt, selv om treningen er ressurskrevende. Bang (2011, s. 60) beskriver at: "Organisasjonskultur kommer til uttrykk gjennom ulike symbolske prosesser, objekter, strukturer og handlinger i organisasjonen". Vektlegging av læring og kompetanseutvikling ved TTS og SO kan, gjennom opprettelsen av gruppe 1, ses på som en sentral kultur i organisasjonen.

⁵ I denne studien vil produksjon være målbare resultater som beslag, antall pågrepne m.m.

⁶ New public management er en fellesbetegnelse på en reformbølge som har preget offentlig sektor de siste 20 årene, hvor fokus på effektivitet og resultat står sterkt.

Spesiell tjeneste krever spesiell trening

Informantene i studien beskriver hvordan de mener at deres plassering som innsatspersonell 4, ikke samsvarer med deres oppdrag eller kompetanse. De forklarer at personell som arbeider med sivilt politiarbeid kunne hatt en egen rangering ut fra kompetanse og type oppdrag. Innsatspersonell i kategori 4 skal ha 48 timers opplæring i året. Funn i studien antyder at inndelings- og rangeringssystemet av innsatspersonell ikke virker å passe med de sivile operative avsnittene sin tjeneste. En av informantene beskriver det slik:

Min påstand er at en spesiell tjeneste, som det SO og TTS bedriver, ikke har noe med IP4, 48 timers opplæring å gjøre. Vårt forslag har vært at vi skulle defineres som IP2. Ikke fordi vi skal være bedre enn UEH⁷ på det UEH er gode på, men vi har en spesiell tjeneste, og da må vi ha en riktig opplæring på den definerte tjenesten. Det som er poenget med IP2, er at de setter opp årsplanen selv, som blir godkjent. Når vi er nede på IP4, så får vi en årsplan som ikke er egnet, som vi må forholde oss til. Vi er heller ikke tenkt på når det gjelder EP⁸, og vi er heller ikke inne i definisjonen av IP, for den er knytta til ordenstjenesten. Og sånn sett kan du si at vi ikke er definert i det hele tatt, og da blir det litt problematisk.

Informanten påpeker her at de ønsker å bli definert som IP2-personell. En slik definering vil gjøre at de kan sette opp sin egen årsplan og få denne godkjent av PHS. Slik jeg tolker informantene er SO og TTS på mange måter "hybridavsnitt" som ikke passer inn i det systemet som er laget hvor man enten arbeider i etterforskningssporet eller i ordenssporet. Min tolkning av informantens utsagn er at den standardiserte treningen ikke passer dem når det gjelder innhold og antall treningstimer.

48- timers opplæringen fra PHS er utarbeidet hovedsakelig for uniformerte styrker og inneholder ikke opplæring om sivilt operativt politiarbeid. Alle informantene i studien forklarte at den opplæringen de fikk gjennom den

⁷ UEH er en forkortelse for utrykningsenheten. Dette er uniformert innsatspersonell som får mer trening enn IP4 mannskaper.

⁸ EP er en forkortelse for etterforskningspersonell.

sentraliserte IP4 opplæringen ikke er tilpasset deres arbeidsoppgaver. Dette samsvarer med funn i rapporten; kompetanseheving for innsatspersonell (Troisdahl, 2013, s. 68) som beskriver at IP5- personell er mindre fornøyd med innholdet i IP-treningene, da de må trene på polititaktikk i bygg og øyeblikkelig aksjon, selv om de ikke har våpen. Gjennom opprettelsen av gruppe 1 ved SO og TTS, får mannskapene nå ca. 200 treningstimer i året, hvor de fleste av disse treningene er rettet inn mot det sivile politiarbeidet. Troisdahl (s. 50) sier at det i trening bør være mulighet å legge inn relevante emner ut ifra den enkeltes arbeidssituasjon.

Jakhelln (2012) beskriver viktigheten av at innsatspersonell som skal kunne være i stand til å utføre sine oppgaver under en innsatsaksjon, nødvendigvis må øve i situasjoner som i alle fall til dels, så vidt mulig, tilsvarer de situasjoner som innsatspersonellet skal kunne takle. Klein (1989) sier at treningen må ligge så nær opp til den faktiske konteksten og de arbeidsforholdene operatøren vil møte. SO og TTS har ved gruppe 1 opprettet en faggruppe som sørger for at treningene er så reelle som mulig opp mot deres arbeidshverdag. Hvis SO og TTS ikke hadde opprettet gruppe 1 ville de fått 48 timer trening i året, som i all hovedsak er tilpasset uniformert innsatspersonell.

Viktig å sette treningene i et system

Flere av informantene beskriver hvorfor de mener at opprettelsen av gruppe 1 er viktig for avsnittene. Et funn i studien er at gruppe 1 er avgjørende for strukturerte treninger ved SO og TTS. Struktur på trening virker å profesjonalisere avsnittene. Ved å sette treningene i et system blir kompetansen ved avsnittene lettere synliggjort for andre avdelinger. En informant forklarer hvordan det var før gruppe 1 ble etablert:

Det var bare kaos. Det var ingenting.

En annen informant beskriver:

Gruppe 1 er satt fordi vi skal trene mer målbevisst og for at det skal være forutsigbart for dem som jobber. Ikke sånn på slump. Det er et opplegg for hver trening. Det er ikke sånn at man finner på noe selv. Nå er det rammer rundt alt. En rød tråd på alt, hele året.

En annen informant forklarer:

Nå oppleves SO som en profesjonell avdeling. Tidligere ble vi opplevd som litt uforutsigbare og andre hadde ikke innsikt i hvordan vi jobbet. Det samme går på treningsoppbyggingen. Da var det ingen som hadde et fast ansvar for treningen. Det var fordelt mellom teamledere /ressurspersoner, og vi var litt tilbake til det anarkiet for 15 år siden på ordenssida med at det ikke var en rød tråd, eller en helhetlig plan, som var forankret i ledelsen ved avdelingen. Vi har nå et regime fra strategisk til taktisk nivå. Og da er vi en forutsigbar ressurs for innsatsledere som leder styrkene i Oslo på taktisk nivå, og vi er en forutsigbar ressurs på operasjonelt nivå for operasjonsleder, og vi er en forutsigbar ressurs når stab settes. For kompetansen er kjent.

Informantene beskriver hvordan treningene var tilfeldige og ustrukturerte før gruppe 1 ble etablert, men at det nå er en helhetlig tankegang over treningene og at treningene er tilpasset arbeidsoppgavene ved avsnittene. Systematisering av treningene har hatt en positiv effekt på samarbeidspartnere som innsatsledere og operasjonsledere ved at kompetansenivået nå er mer kjent. Jeg tolker informantene som at opprettelsen av gruppe 1 har ført til mer åpenhet om hvordan avsnittene trener og hvilken kompetanse de innehar. På denne måten oppleves SO og TTS som en mer forutsigbar ressurs for distriktet og kompetansen kan derfor lettere benyttes.

Bang (2011) beskriver hvordan samstemthet og konsistens er en av fire viktige faktorer for en organisasjons prestasjoner. Han sier at samstemthet og konsistens rundt blant annet verdier, som trening i denne sammenhengen, fører til at kulturen er forutsigbar for medlemmene. Westrum og Adamski (2009) sier

at opplæring, erfaring, kunnskap og øvelse er fremtredende organisasjonsforhold som påvirker sikkerhetskulturen i en organisasjon. De poengterer også viktigheten av høy kvalitet i treningene for å unngå uønskede hendelser. Opprettelsen av gruppe 1, kan i denne sammenhengen også ses på som økt kompetanse opp mot sikkerhet. Mannskapene tilegner seg, gjennom trening, relevante erfaringer som skal gjøre oppdragsløsningen sikker og effektiv.

Tilpasningsdyktighet

Flere av informantene beskriver hvordan gruppe 1, på grunn av sin plassering i organisasjonen, er tilpasningsdyktig med tanke på å utforme treninger etter erfaringer som gjøres i oppdrag. Et funn i studien er at nærheten mellom gruppe 1 og mannskapene gjør at erfaringer som betjentene gjør seg i oppdrag lettere fanges opp, og raskere kan implementeres i trening. En informant beskriver:

Det er en styrke at nærheten mellom oppdragsløsning og instruktørvingen er så tett. Ved evaluering fra oppdrag og trening, så ser vi at her er det behov for å bli bedre på enkeltelementer. Så blir det avspeilet og tatt inn i påfølgende treningsrunder. Så det er en nærhet mellom det reelle behovet og opplæring. Og det er jo det som er viktig, at vi tar utgangspunkt i hva slags oppgaver vi er satt til å løse og hvordan vi løser de.

Han forklarer videre:

Etter at vi hadde skyting pågår situasjoner, så kom plivo⁹ inn i det sentrale systemet. Så man fanger opp trendene, men det er et seigt system. For vår del har vi et mye raskere og dynamisk system mellom det vi ser i oppdrag og trening. Vi har en tettere link, fordi vi ikke er styrt. Det er det samme prinsippet, men vi bruker mindre tid.

⁹ PLIVO er en forkortelse for pågående livstruende vold.

Informanten beskriver hvordan den sentrale treningsopplæringen er et system som bruker lang tid på å tilpasse seg trender i kriminalitet og deretter få tilpasningene omsatt i trening for mannskapene. Informanten påpeker hvordan gruppe 1 sin nærhet til mannskapene gjør at erfaringer fra oppdrag og trening kan omsettes raskere i ny, tilpasset og relevant trening. Jeg tolker informanten som at erfaringer fra oppdrag ikke bare er med å legge til rette for ny trening, men at læringspunkter fra oppdrag også brukes som læringspunkter i treningen.

En annen informant beskriver:

Vi ser at kriminaliteten er blitt så kompleks at vi er nødt til å trene for å gjøre jobben. Før så trente vi jo nesten ikke. Før jobbet du og var veldig fornøyd med det, og de du jobbet mot, de var litt sånn gammeldags, hvis du kan kalle det det, men nå utvikler de seg. Rettssystemet gjør også at vi må utvikle oss hele tiden.

Informanten beskriver her hvordan kriminaliteten er blitt så kompleks at trening er nødvendig for å bekjempe kriminalitet på en effektiv og sikker måte. Jeg tolker informanten som at de kriminelle miljøene, og rettssystemet er i kontinuerlig endring, og at tilpasningsdyktigheten til avsnittene oppnås blant annet gjennom trening.

Bang (2011, s. 131) forklarer at det er fire kulturelle dimensjoner som bidrar til at en organisasjon presterer godt. Dette er medbestemmelse og involvering, samstemthet og konsistens, tilpasningsdyktighet, og et klart og erkjent formål. Bang beskriver hvordan stor grad av involvering og deltakelse skaper en følelse av eierskap som gjør at medlemmene tar ansvar for det som skjer i organisasjonen. Gruppe 1 har en nærhet til mannskapene og lytter til deres erfaringer fra oppdrag. Erfaringene blir førende for ny trening. Tjenestepersoner ved SO og TTS kan på denne måten få en følelse av eierskap ved at deres erfaringer benyttes i utvikling av kunnskap ved avsnittene. Samstemthet kan bety at organisasjonen har veldefinerte og velfungerende systemer og måter å jobbe på, og at den dermed fungerer som et velsmurt maskineri (Bang). Min

tolkning av informantenes beskrivelser er at gruppe 1 er blitt et velfungerende system for trening.

Tilpasningsdyktighet har en positiv effekt på organisasjoners prestasjoner (Bang). Bang forklarer videre at organisasjoner med en kultur som ikke fostrer en slik tilpasningsevne er ofte preget av rigid byråkratisering, og har følgelig normer og verdier som i overveiende grad er orientert mot stabilitet. Ved at gruppe 1 ligger innunder SO og TTS, samt at det ikke finnes noen sentrale retningslinjer for hva eller hvordan de skal trene, gjør at de slipper å forholde seg til et byråkrati for å tilpasse og endre treningene. Gruppe 1 virker også tilpasningsdyktig ved at erfaringer fra oppdrag, miljøene de jobber mot og rettssystemet, fanges opp, og at dette fortløpende kan danne grunnlag for ny trening, kunnskap og utvikling.

SO og TTS sitt hovedformål er å bekjempe organisert kriminalitet. Bang beskriver at et klart og erkjent formål er med å fremme organisasjonens effektivitet. Nærheten mellom gruppe 1 og medlemmene, samt tilpasset trening etter avsnittenes målsetninger og arbeidsoppgaver, kan være med å tydeliggjøre organisasjonens mål og hvilke mål den enkelte skal ha for å nå det overordnede målet. De fire kulturelle særpregene som kan være med på å fremme organisasjonens prestasjoner virker å være til stede gjennom måten gruppe 1 arbeider på og har plassert seg i organisasjonen. Bang hevder at en effektiv organisasjon ikke kjennetegnes av bare ett av disse kulturelle særpregene, men av alle fire (Bang, s. 131).

PBS1 beskriver hvordan taus kunnskap bør bli omgjort fra individuell til kollektiv kunnskap. "Forholdene må legges til rette for at læringen som hele tiden skjer har gode vekstvilkår. ... Det er først når læringen nedfeller seg i hele organisasjonen og etterleves, at vi kan si at organisatorisk læring finner sted" (PBS1, s.199). Gruppe 1 virker å fremme organisatorisk læring¹⁰ ved SO og TTS

¹⁰ PBS1 (s. 199) beskriver at organisatorisk læring skjer når observasjoner og erfaringsbaserte handlinger skaper varige endringer i organisasjonens struktur og prosedyrer, dvs. i verdier og normer, retningslinjer, prinsipper for ledelse, personforvaltning, opplæring, kommunikasjon osv.

ved at erfaringer som gjøres av enkeltpersoner og grupper settes inn i trening. På denne måten deles erfaringer med hele organisasjonen.

Spørsmålet er om læringen fra trening blir gjennomført i nye oppdrag og på denne måten etterleves. Dette vil jeg ta for meg i neste kapittel.

Oppsummering

Innholdet i de sentraliserte treningene passet ikke til SO og TTS sine oppdrag, og behovet for å trene på det man gjorde i sivile oppdrag førte til opprettelsen av gruppe 1. Arbeidsoppgavene ved SO og TTS er komplekse og beveger seg ofte mellom etterretning, etterforskning og innsats i ett oppdrag. IP-kategoriseringen av innsatspersonell virker ikke å passe for sivile operative mannskaper. Gruppe 1 fremstår som en nødvendighet for å få systematisert treningene. Systematisering har også gjort kompetansen til avsnittene mer kjent blant samarbeidspartnere, som igjen gjør det lettere å anvende kompetansen. Nærheten mellom gruppe 1 og mannskapene, gjør at erfaringer fra oppdrag, raskt kan omsettes i ny trening, og erfaringene blir på denne måten også delt til resten av avsnittet.

2. REFLEKSJONER OG ERFARINGER OM TRENING

I intervjuene ble informantene bedt om å beskrive sine erfaringer og refleksjoner fra trening på sivil politiarbeid. Et av hovedfunnene i denne hovedkategorien er at informantene beskriver at trening gir mannskapene relevante erfaringer til det de skal gjøre i oppdrag.

Mesterlære er avhengig av en mester

Flere av informantene i studien forklarer i intervjuene hvordan de selv begynte med sivil politiarbeid, og hvordan de på grunn av manglende opplæring da så til andre politibetjenter for å tilegne seg kunnskap. Et funn i studien er at et

sentralisert system for trening og læring av sivilt politiarbeid fremstår som nødvendig for å ikke uhensiktsmessig praksis tilegnes. En av informantene forklarer i intervjuet hvordan han opplevde sitt første møte med sivilt politiarbeid:

Jeg begynte med ordenstjeneste, og da ble det slik at første dag så får du beskjed om å kjøre sivilt. Du aner ikke hva det er. Du gjør det som de eldre på divisjonen gjør. Så griper du til verneutstyr og så hopper du ut i en bil, og så gjør du så godt du kan, helt uten tanke på hms og oppdragssikkerhet, eller hva som er den optimale arbeidsmetoden. Den opplæringa har du ikke fått noe sted.

Informanten beskriver hvordan manglende opplæring på sivilt politiarbeid kan gjøre at man ser til andre mer erfarne politibetjenter for kunnskap. Informanten beskriver i sitatet at "du gjør det som de eldre på divisjonen gjør". Jeg tolker informanten slik at han beskriver en uformell læring gjennom praksisfellesskapet, en form for mesterlære.

En annen informant beskriver også en form for mesterlære, men da blant SO-mannskapene:

Det går helt sikkert an å bli god bare ved å bare jobbe med folk som er flinkere enn seg, og på den måten vil man jo bli god selv og. Men ved å strukturere det, trene det, og ikke minst bevisstgjøre, så vil kvaliteten bli mye bedre. Særlig fordi mange ikke alltid er så gode som de tror de er, og da er det viktig å nettopp bli bevisstgjort på det.

Informanten forklarer her hvordan en uformell læring gjennom praksisfellesskapet kan være en god måte å lære på. Jeg tolker informanten som at ved å kombinere en form for mesterlære med systematisert trening, vil gjøre at læringseffekten blir bedre. Slik jeg tolker informanten kan det være et misforhold mellom noen tjenestepersoners innbilte kompetanse og den faktiske kompetansen de innehar.

Lauvås og Handal (2000, s. 58) beskriver mesterlære som:

Lærings situasjoner der "noviser" i faget dyktiggjør seg gjennom å delta i en gruppe med kompetente personer som praktiserer et yrke eller en virksomhet, og der nykommeren gradvis blir et fullverdig medlem.

Spørsmålet er om informantens beskrivelse går innunder mesterlære. I Lauvås og Handal sin beskrivelse av mesterlære, beskriver de "kompetente personer" som mestere. Når de mer erfarne tjenestepersonene ikke selv har fått opplæring i det sivile operative politiarbeidet blir et sentralt spørsmål om de erfarne tjenestepersonene kan kalles "kompetente personer", og om de videreformidler en hensiktsmessig praktisk kunnskap. Hippe og Himm (2009, s. 29) sier at: "kvaliteten i mesterlære har i stor grad vært avhengig av mesterens kvaliteter, og lærlingen har dermed vært ganske prisgitt mesteren". Jeg tolker informanten som at manglende opplæring av sivilt operativt mannskap i verste fall kan føre til feillæring, eller en "inkompetanselæring" ovenfor andre medarbeidere.

Trening gir sikkerhet

Alle informantene i studien forklarer hvordan kunnskap fra trening gir større sjanse for at oppdragene løses sikkert. Et funn i studien er at manglende trening på sivilt politiarbeid kan øke sjansen for uønskede hendelser i oppdrag hvor sivile mannskaper benyttes.

En av informantene forklarer i intervjuet hvordan trente sivile mannskaper kan være hensiktsmessig å bruke i situasjoner hvor personer som er observert med kniv eller våpen i befolkede områder. Informanten beskriver at i slike situasjoner *kan* uniformert taktikk eskalere situasjonen. Han forklarer at det er viktig at sivile mannskaper har fått trening på slike situasjoner før de utfører det i oppdrag:

Stikkordet er trente sivile mannskaper. Hva skjer da hvis du sender inn sivilt mannskap som ikke er trent til å løse den situasjonen? Hva kan skje? Da er vi i dødens skap, som jeg kaller det. Det er forskjellen på reell kompetanse

og innbilt kompetanse. Altså ,uten trening så hadde jeg aldri tørt å gå inn i den situasjonen. Hvis du ikke er trent på sivil tilnærming, så er du på et vis uniformert. Hvis du ikke kan sivil tilnærming, så går det fra en vinn-vinn til en tap-tap situasjon. Det er ikke forsvarlig i et hms-perspektiv i det hele tatt. Verken for tjenestepersonene som er involvert, eller for tredjeperson som er i området. Så at politiet tør å ikke lage et system for sivile operative mannskaper, det er manglende innsikt.

Informanten beskriver hvordan manglende opplæring på det operative sivile arbeidet kan få negative konsekvenser med hensyn til HMS¹¹ og oppdragsløsning. Jeg tolker informanten slik at under HMS mener han blant annet egensikkerheten til polititjenestepersonene, til mistenkte og til publikum. Informanten påpeker hvordan sivil oppdragsløsning kan være hensiktsmessig, men at dette krever trening og opplæring. Slik jeg tolker informanten er trening på sivilt operativt politiarbeid avgjørende for å få en sikker og effektiv oppdragsløsning og for å minske sjansene for uønskede hendelser i oppdrag.

Reason (1997) skiller mellom aktive feil hos mannskapene i utførelse av sin tjeneste, eller latente forhold som ligger i organisasjonen og venter på å materialisere seg. Aktive feil kan være feilvurderinger i situasjonen, beslutningsfeil og lignende som kan føre til direkte ulykker. Latente forhold kan være mangelfull trening, dårlig utstyr eller dårlig bemanning (Reason). Jeg tolker informantens beskrivelser som at mangel på tilpasset trening for de sivile operative mannskaper, samt ikke nok kunnskap om utstyr og egen kompetanse kan være latente feil i politiorganisasjonen. De latente feilene kan føre til aktive feil i tjenesten, som igjen kan gi direkte ulykker. PBS1 (2007, s. 151) forklarer at planverk, materiell og utdanning er i seg selv av begrenset verdi hvis det ikke testes gjennom øvelser. POD beskriver her viktigheten av blant annet trening.

¹¹ HMS er en forkortelse for helse, miljø og sikkerhet.

Det er i så måte et paradoks at verken POD eller PHS gir tilpasset trening for mannskaper som driver sivilt operativt politiarbeid i Norge¹².

Mangel på trening og opplæring av sivilt operativt politiarbeid, gjør at politibetjentene selv må prøve og feile i reelle oppdrag for å tilegne seg erfaringer. Lindøe (2003, s. 20) beskriver erfaringslæring gjennom det å lære seg å sykle. Lindøe forklarer hvordan han, første gang skulle sykle, uten innblanding fra andre, falt av sykkelen etter noen meter. Dette gjentok seg og førte til flere knall og fall. Etter hvert ba han om litt støtte og klarte da å balansere sykkelen (Lindøe). Jeg mener at denne sammenligningen passer med informantens beskrivelser. Spørsmålet, slik jeg tolker informanten, er om tjenestepersoner har råd til en del knall og fall i tjenesten der noen av fallene kan få store konsekvenser for sikkerheten til de involverte. Lindøe (2003, s. 136) sier at: "Det finnes situasjoner der vi rett og slett ikke har råd til å lære av erfaringer. Omkostningene ved å handle feil vil være for store, og vi må i stedet lære før vi får erfaringene". Jeg tolker informanten slik at det i noen oppdrag innen sivil operativ tjeneste er slik at man ikke har råd til å lære av sine feil, og at erfaringer heller bør begynne å bygges gjennom trening og opplæring.

Trening gir mestringsfølelse

Informantene i studien beskriver hvordan trening ved SO og TTS kan være med å påvirke mestringsfølelsen og øke muligheten for en god oppdragsløsning. Et funn i studien er at trening skaper en mestringsfølelse som igjen tas med ut i reelle oppdrag. Mestringsfølelsen fører til at det som er kjent fra trening løsriver kapasitet til å kunne håndtere det uforutsette i oppdragene. En av informantene beskriver det på følgende måte:

Trening skaper mestring, det er det ikke noe tvil om.

¹² PHS gir utdanning i informantbehandling. PHS har også et grunnkurs for TTS. Grunnkurset er kun beregnet for mannskaper som skal arbeide ved TTS. PHS har informert om at de ikke bedriver opplæring i sivilt operativt politiarbeid.

En annen informant forklarer:

Personlig så tror jeg at treningen er viktigere enn mange faktisk er klar over. En ting er jo at den sørger for at laget tenker og handler sammen og at de tar med seg suksesskriterier og eventuelt de tingene som ikke gikk så bra på trening når de skal ut og løse oppdrag. Det er jo viktig med en felles plattform og situasjonsforståelse når vi skal ut og løse oppdrag. En annen ting er jo at de vet med seg selv at dette har vi trent på - dette har vi gjort sammen mange ganger før på trening og da har vi som regel løst det på en god måte. Det gjør jo at man får en trygghet og en selvtillit og troen på at dette kan vi, og dette får vi til. Dette ser jeg på som en viktig suksessfaktor når vi skal gjennomføre oppdrag. For det at man er usikker eller det at det sprer seg en usikkerhet i laget det er jo veldig uheldig for å få en god oppdragsløsning. Det er viktig at det er gjenkjennbart det man møter reelt opp mot det som man har trent på. Hvis 80 % er gjenkjennbart og 20 % er ukjent, så har man tryggheten i de 80 prosentene slik at man kan bruke kapasiteten sin på de 20 prosentene som er ukjent. Jo større den prosentandelen er på det som er kjent, jo enklere går oppdraget.

Informantene påpeker hvordan trening kan gi en mestringsfølelse som man tar med seg ut i oppdrag. Informantene påpeker hvordan erfaringer som gjøres under trening, både enkeltmannsferdigheter og samhandling, gjør at tjenestepersonene løsriver kapasitet til det ukjente de møter i oppdrag. Jo mer realistisk treningen og øvelsene er opp mot de reelle oppdragene, desto mer kapasitet vil betjentene ha under oppdragsløsningen. Slik jeg tolker informantens skaper trening en felles plattform og en felles forståelse for faget.

Informantenes beskrivelser av viktigheten av å trene underbygges av funn hos Jakobsen (2015) der livvaktene mente at det var viktig å trene og at treningen løftet deres kunnskap. I rapporten om kompetanseheving for innsatspersonell (POD, 2013, s. 46) sier alle intervju kandidatene at jevnlig trening er nødvendig for å opprettholde nivået.

Politibetjentene beskriver at trening gir mestringsfølelse som er nyttig i reelle oppdrag. Hoel (2013, s. 72) beskriver mestringsfølelsen hos politibetjenter. Hun skriver at: "Det er viktig at politibetjenten erfarer at han mestrer slike vanskelige arbeidsoppgaver, for det er hans ansvar at oppgaven fullbyrdes". Tveiten (2008) sier at mestring ofte er forbundet med evnen til å utføre en handling. Hun sier at mestring må inkludere de følelser og forventninger vi har til utførelsen av handlingen, eller oppdraget i denne sammenhengen, og hun beskriver dette som mestringskompetanse (Tveiten). Slik jeg tolker informantene, bygger treningene opp denne mestringskompetansen hos betjentene. Eid og Johnsen (2006, s. 99) beskriver hvordan tro på egne ferdigheter er en viktig prestasjonsøkende faktor. Eid og Johnsen beskriver også hvordan treningen ikke bare skal forbedre praktiske ferdigheter, men også gi operativt personell tro og tillit til egen kunnskap. På bakgrunn av informantenes beskrivelser er en av tankene med å ha tilpassende treninger, nettopp det å skape tro og tillit til egen kunnskap innen det sivile politiarbeidet. Informantene beskriver at trening er med på å løsrive kapasitet til det "ukjente" i oppdragene. Boe (2006) sier at personer som er involvert i situasjoner preget av kaos og friksjon kan i ulik grad oppleve frykt og lammelse. Dette vil blant annet kreve en evne til omstilling, god situasjonsbevissthet, og mye tidligere realistisk trening (Boe). Ved at SO og TTS trener på scenarioer som er realistisk for dem å møte i reelle oppdrag, kan dette minske sjansene for "lammelse og frykt" i møtet med det "ukjente".

Bartone et al. (2010) beskriver at trening og forberedelse av sikkerhetspersonell bør fokusere på utvikling og opprettholdelse av situasjonsbevissthet og felles situasjonsforståelse, og at dette vil øke deres muligheter for å håndtere en kritisk situasjon. Informantene beskriver hvordan trening øker lagets samhandling og evne til å forstå situasjonen likt. Situasjonsbevissthet og felles situasjonsforståelse fremstår som viktig for at minst mulig feil blir gjort i reelle oppdrag.

Spesifisitetsprinsippet- øvelse gjør mester

Alle informantene i studien beskriver hvordan repetisjon gjennom trening og øvelser, gjør dem bedre rustet til å løse oppdrag. Et funn i studien er at mengdetrening virker å øke betjentenes praktiske ferdigheter. En informant forklarer:

Det er derfor vi er spesialister på det vi er. Vi må kunne være så freidig å si det. Det er derfor vi er så god, fordi vi gidder å bruke tiden på repetisjon hele tiden.

En annen informant beskriver:

Jeg sammenligner ofte det vi driver med, med å være toppsyklist. De sykler og sykler for å komme i form. Jeg mener at vi driver en prestasjonsidrett vi også. Vi må levere en vare, der og da. Og det å kjenne litt på det tempoet som man må ha med seg inn i en pågripelse, det er noe man må trenes opp på for å ha det riktige spenningsnivået når du går inn i situasjonen. Da presterer du bedre som enkeltperson og naturlig nok også i en gruppe.

Informanten sammenligner SO og TTS sin trening med det å drive en "prestasjonsidrett". Han påpeker at repetisjonstrening og mengdetrening er viktig for å oppnå gode resultater i oppdrag, både for enkeltpersoner og for gruppen. Informanten beskriver det fysiske ved treningen (tempoet man må ha med seg inn i pågripelsen), men også det psykiske (spenningsnivået).

Informantenes beskrivelser sammenfaller delvis med annen forskning. Hoel (2013) fant i sin masteroppgave at beredskapstroppen har repeterende trening på grunnprinsipper og bevegelses- og handlingsmønstre, for å ikke handle på automatikk i oppdrag. Informantene sier ikke noe direkte om at den repeterende treningen er for å ikke å handle på automatikk i oppdrag, men de beskriver å være god på det de gjør, og det å klare å prestere under oppdrag.

I boken *treningsslære for idrettene* beskrives spesifisitetsprinsippet. Spesifisitetsprinsippet er et grunnleggende prinsipp for all ferdighetsutvikling. Prinsippet betoner det enkle faktum at "du blir bedre på det du trener på" (Hallen og Ronglan, 2011, s. 15). De beskriver videre at: "Prinsippet om spesifisitet kan hjelpe oss til å legge opp spesifikk trening som er målrettet med sikte på å utvikle de ferdighetene vi er på jakt etter, og i den sammenhengen vi skal bruke dem" (Hallen og Ronglan, s. 14). Ut fra informantens sammenligning av trening og toppidrett, mener jeg at prinsippet om spesifisitet kan overføres fra idretten til politiet. Informantene beskriver repetisjon som en viktig måte å trene på. Boe, Kjørstad og Hagen (2012) forklarer at noe av hensikten med "drill" er å motvirke en eventuell handlingslammelse som kan oppstå på grunn av stress. Annett (1991) forklarer at øvingene må gjentas til prestasjonene blir automatiserte og effektive, og at dette er den beste måten å tilegne seg ferdigheter på. Bartone et al. (2010) mener derimot at gjentakende trening på samme prosedyrer kan resultere i at operatørene blir låst fast i et handlingsmønster og en strategi som svar på problemet, og blir dermed ute av stand til å bruke kreativitet som problemløsning. Slik jeg tolker informantene er trening tilpasset arbeidsoppgavene viktig for relevante erfaringer, og at mengdetreningen ikke virker å ødelegge for kreativitet, da kreativitet er viktig i oppdragsløsningen.

Realistisk trening

Informantene i studien beskriver viktigheten av å trene så realistisk som mulig. Gruppe 1 bruker erfaringer fra oppdrag som et bakteppe for mye av den treningen som gjøres ved Spesielle Operasjoner og Teknisk og Taktisk Spaning. Et funn er at realistiske scenarioer og miljøer, som bygger på erfaringer fra oppdrag, virker å være fremmende for læringseffekten ved trening. En informant forklarer:

Alt vi trener på må være overførbart til det som kan skje eller faktisk skjer i virkeligheten. For det er den treningen som er reell og viktig å få gjennomført. Det kan jo være at man bruker scenarier som man har vært

borti i reelle saker som et utgangspunkt. Men det er veldig ofte sånn at hvis det er ting som har skjedd på oppdrag, så ønsker man å bruke de scenariene som et bakteppe under treningen.

Informanten beskriver at de bruker erfaringer fra oppdrag

Ja, ellers blir det verken realistisk eller Det er helt nødvendig. Oslo forandrer seg hele tiden. Hvis du ikke kjenner albanermiljøet kan du ikke legge opp en øvelse om hva en albaner gjør. For det er veldig stor forskjell på hva en albaner gjør og hva en afrikaner gjør.

Informantene beskriver her hvordan erfaringer fra oppdrag tas inn i treningene. Beskrivelsene som informantene gir tolker jeg som at det er viktig å trene i realistiske scenarioer og miljøer. En annen informant forklarer at:

Opplæringen må stå i samsvar med oppdragene.

Det å trene i realistiske miljøer og med realistiske scenarioer beskrives hos Jakobsen (2015), hvor livvaktene mente de burde trene i det miljøet der den daglige jobben ble utført. Alle respondentene i studien vektla at de hadde trent lite i dynamiske miljøer (Jakobsen).

Boe (2006) og Murray (2004) fremhever viktigheten av realistiske omgivelser, at treningen må være så realistisk som mulig og at den må være relatert til den kontekst man skal operere i (Sitert i Jakobsen, 2015). Schmidt og Wrisberg (2004) sier at operatører som skal utføre handlingsmønstre der disse skal møte utfordringene som finnes i et dynamisk miljø, må trene og erfare et mangfold av forskjellige miljømessige situasjoner (Sitert i Jakobsen, 2015). Ut fra informantenes beskrivelser fremstår det å trene på reelle scenarioer, i dynamiske miljøer som nyttig for læringseffekten.

Oppsummering

Relevant trening virker å styrke muligheten for at de reelle oppdragene blir løst sikkert og effektivt. Variasjon i ulike måter å trene på virker å være nødvendig for å utvikle avsnittene, samt å skape en mestringsfølelse som løsriver kapasitet i oppdrag. Trening virker å skape en felles situasjonsforståelse og en felles plattform for faget.

3. DET SIVILE I FOKUS

I denne hovedkategorien vil informantenes beskrivelser og refleksjoner belyse hva SO og TTS trener på og hvorfor de prioriterer denne type trening. Treningene virker å ha stor variasjon i innhold og oppbygning; fra å trene enkeltmannsferdigheter, til å forstå og trene helhetlig. Det sivile politiarbeidet prioriteres høyt, og trening fremstår som en arena for utprøving og utvikling av kunnskap.

Det å kunne tøye strikken

Som nevnt over, forklarer noen av informantene at man kanskje ikke har råd til å prøve og feile i alle oppdrag. Et funn er at treningene gir betjentene erfaringer om kreative løsninger, ettersom de under trening kan prøve og feile. Men det er usikkert om de kreative løsningene blir brukt i reelle oppdrag. En informant beskriver mulighetene til å prøve og feile på trening eller i oppdrag hvor "innsatsen" er lavere:

Trening er kanskje en måte å øve seg på å dra strikken litt lenger, og det er en veldig trygg arena. Det kan kanskje noen ganger være mer egnet å prøve seg på trening enn i reelle oppdrag. Men det finnes også reelle oppdrag man kan øve seg i, hvor risikoen ikke er så stor, eller innsatsen så høy.

Informanten forklarer hvordan trening kan være en trygg arena for "knall og fall". Det å kunne dra strikken litt lenger, tolker jeg som at man gjennom trening

har en større mulighet til å prøve ut taktikker og teknikker innen det sivile arbeidet, som man i reelle oppdrag ville vært forsiktig med, da et feil valg i et reelt oppdrag kunne vært ødeleggende for oppdragsløsningen.

Informanten forklarer at man også kan øve seg i reelle oppdrag hvor risikoen og innsatsen ikke er så høy. Jeg tolker dette som at det også er rom for prøving og feiling i noen reelle oppdrag. I de oppdragene hvor mye står på spill, i form av mye beslag som kan forsvinne eller saker man har arbeidet med over lengre tid, er det mindre aksept for prøving og feiling.

Hvis politibetjentene blir redde for å forsøke nye varianter av oppdragsløsning i reelle oppdrag, kan det føre til det Lauvås og Handel (2000) beskriver som at arbeidet kan få et repetitivt preg. Lauvås og Handel beskriver hvordan egen erfaring blir en barriere mot endring og utvikling. "Man blir fanget i det man gjør og det man har gjort så lenge. Skal man prøve noe nytt, må man dessuten regne med en midlertidig reduksjon i mestringsnivået, noe som kan være skummelt innenfor enkelte yrkeskulturer" (Lauvås og Handel, s. 190). Informanten beskriver en erfaringslæring gjennom trening hvor treningsarenaen gir trygge rammer for prøving og feiling (en midlertidig reduksjon i mestringsnivå). Jeg tolker informanten som at trening er en arena hvor det er mulig å prøve andre fremgangsmåter enn de vante, velkjente, løsningene som ofte velges i oppdrag. Denne midlertidige reduksjonen i mestringsnivå som Lauvås og Handel beskriver, mener jeg kan ses i sammenheng med det informantene beskriver om at det ikke er ønskelig å prøve og feile i spesielle oppdrag. Ut fra informantenes beskrivelser kan det fremstå som at de kreative løsningene som blir erfart gjennom trening ikke tør forsøkes i de "viktige" oppdragene, da frykten for å feile blir for stor. En for stor frykt for å mislykkes i oppdrag, kan på denne måten føre til at effekten av de kreative løsningene som er tillært under trening blir mindre.

Fra politi til grå mus

Flere av informantene forklarer hvordan en del av det de trener på er å gå bort fra den generelle polititankegangen og væremåten. Et funn i studien er at omstillingen fra "uniformert" tankegang, væremåte og handlingsmønster, til

sivilt politiarbeid må trenes på for å kunne utføre de sivile oppdragene. En informant beskriver det på følgende måte:

Det er nok en omstilling å arbeide operativt i sivil. For mange som blir politi, så vil det i løpet av politihøyskolen, praksisperioden og kanskje de årene etter man begynner å jobbe, være viktig mange ganger, i mange situasjoner, nettopp det å synes, det å ta kontrollen i visse situasjoner, det å stå midt i situasjonene og eie både rom og situasjonene. Men for vårt vedkommende så er det jo viktig med nettopp det motsatte. Du må ha en væremåte som gjør at du prøver å trekke deg ut av den politirollen. Det er en form for avlæring for ganske mange, at de er vant til å eie litt rom og omgivelsene, i kraft av det å være politi. Ofte fordi du som uniformert politi i mange situasjoner må synes og sette deg i respekt. Du må vise utad at dette her, det har jeg kontroll på. Mange ganger bevisst og sikkert ofte ubevisst, så blir det en væremåte som ofte blir tillagt politirollen. Det å kunne kle av seg det adferdsmønsteret og heller prøve å gå litt i ett med omgivelsene og heller ha en litt sånn usynlig rolle, er nok for mange litt utfordrende, for det strider litt mot deres natur.

Informanten beskriver hvordan det kan være utfordrende og vanskelig å omstille seg fra det å være en uniformert politibetjent til å være sivil politi. Han forklarer at det strider mot en uniformert tjenesteperson sin natur å ikke fremstå som politi. Jeg tolker informanten som at han her snakker om at omstillingen kan være vanskelig fordi utdanning og opplæring har lært dem opp til å være synlig og tydelig i kroppsspråket. En annen informant forklarer:

Forståelsen av sivilt arbeid er like mye en mental greie som en rent sånn fysisk greie. Du må ikke ha mange leiebiler og sånne ting, men du må vite at du faktisk må gjemme utstyr, du må se ut som hvermannsen og ikke se ut som en narkoman eller vekke masse oppsikt. Nei, du skal være den grå musa som plutselig bare står der, og så slår du til (...) Det er ikke sånn at delta bare kan kjøpe inn kule klær og tro at de er sivile, sånn fungerer det ikke.

Informanten beskriver hvordan en viktig del av sivilt politiarbeid går på det å gjemme utstyr, men også det å se ut som og oppføre seg som sivile personer som ikke er politiutdannet. Jeg tolker informanten som at de sivile klærne i seg selv ikke er så viktig hvis politibetjentene ikke klarer å oppføre seg og handle som sivilister.

Informantene beskriver her hvordan den kunnskapen og de erfaringene tjenestepersoner har gjort seg gjennom uniformert praksis kan være en ulempe i det sivile arbeidet. Det første sitatet beskriver også hvordan informanten mener at de uniformerte mannskapene tilegner seg kunnskap gjennom formell og uformell læring som gjør at væremåten ute i oppdrag skiller seg fra slik en ikke politiutdannet person ville oppført seg. Informanten beskriver den uniformerte væremåten og tankegangen i oppdrag som "politirollen". Slik jeg tolker informanten setter ikke SO og TTS seg utenfor det å være politi, men påpeker at den væremåten og tankegangen som det uniformerte politiet kan ha, ikke vil fungere i oppdrag hvor den sivile tilnærmingen skal brukes.

Den andre informanten beskriver det å forstå sivilt politiarbeid som det å ha en væremåte som personer som ikke er politiutdannet. Han sier videre at man skal være en grå mus. Med dette tolker jeg informanten som det å skille seg ut fra mengden av mennesker kan hindre en god sivil oppdragsløsning. På bakgrunn av informantens beskrivelser tolker jeg det slik at en del av treningen til SO og TTS går på det å kunne gå bort fra deler av det man har lært gjennom PHS, IP4-treninger og gjennom oppdrag som uniformert politi. Når det kommer til adferdsmønstre og i oppdrag virker det som at SO og TTS har en annen kultur for væremåte og opptreden enn det de uniformerte har. På denne måten må ansatte ved TTS og SO avlære deler av den kjente politikulturen.

Slik som informantene uttrykker seg i intervjuene snakker de om avlæring. Jeg tolker informantene slik at de bruker avlæring som et begrep for å belyse forskjellen mellom det sivile operative politiarbeidet, og det uniformerte og en endring i væremåte og tankesett. Et relevant spørsmål som ikke vil bli videre

drøftet i denne studien er om avlæring og læring kan være to sider av samme sak, eller om ny læring fører til en endring, og at dette kan kalles avlæring.

Spesialisering i spesialiseringen

Informantene beskriver hvordan enkeltpersoner innad på TTS og SO spesialiseres for å få til en best mulig oppdragsløsning. Dette kan være dedikerte taktikere, sjåførere, teknikere, spanere, informantbehandlere og infiltratører. Informantene sier noe om at i tillegg til å være spesialister, skal alle betjentene inneha en "grunnkompetanse", og på denne måten kunne litt om alt. Et funn i studien er at spesialisering av betjenter innad i operative sivile avsnitt gir bedre enkeltmannsferdigheter. For å klare å spesialisere mannskap må treningen også spesialiseres. En informant forklarer:

Hvis man skal bli god i for eksempel fotball, så øver spissene mye på skyting innenfor 16-meteren. Du har ikke treningskamp hele tiden.

Ut fra helheten i datamaterialet tolker jeg informanten som at individuell tilpasset trening er nødvendig, og at ulike spesialiserte roller, gir et komplett "fotballag". Jeg tolker det som at spesialiseringen må trenes spesifikt, og at store øvelser eller oppdrag i seg selv ikke vil være nok for å bli god innen sitt spesialfelt. En annen informant forklarer:

Det skal være nyanser, men det skal ikke være store forskjeller. Det vil si at en informantbehandler skal kunne være med på å gjennomføre en aksjon på en trygg og hensiktsmessig måte, selv om hovedoppgaven er informantbehandling.

Informanten beskriver her at det er ønskelig med spesialisering av mannskap, men at forskjellene ikke må bli for store. Jeg tolker informanten som at alle ved avsnittet må ha en generell kompetanse innen arbeidsfeltet, og at den spesielle kompetansen kommer i tillegg til den generelle.

Fotballterminologien som informanten her gir er også beskrevet i annen forskning. Pollestad og Steinnes (2012) utarbeidet en øvingsmodell for trening i forbindelse med sin masteroppgave. "Modellen gir anvisninger om hvordan distriktet systematisk kan trene på triksing, pasninger, forsvar og angrep før det spilles kamp" (Hove, 2014, s. 78). Det er både forskjeller og likheter mellom det informanten beskriver her og det modellen viser. Modellen tar for seg det å trene på ulike måter og ulike ferdigheter, for så å sette dette sammen i større øvelser. Informantens beskrivelser slik jeg tolker det er enda mer på mikronivå, ved at enkeltpersoner ved avsnittene trenes opp på sine spesialfelt. På den andre siden gir helheten i datamaterialet et bilde som ligner på modellen til Pollestad og Steinnes ved at mengdetrening på ulike deler av virksomheten prioriteres å trenes hver for seg.

Hallen og Ronglan (2011) beskriver individualisering i trening. De forklarer at individualisering handler blant annet om å se talentet i individene og utvikle en spisskompetanse. Trosdahl (2013, s. 50) beskriver at 56% av de spurte blant IP3 og IP4, i mindre eller ingen grad gis individuell tilpasset trening. Slik jeg tolker informantene har SO og TTS valgt å utvikle spisskompetanse på politibetjentene, og at kompetansen ses i sammenheng med deres talent for fagfeltet. I lagspill, som informanten sammenligner avsnittet med, er det viktig å ha ulik spisskompetanse for at det totale laget skal prestere best mulig i oppdragsløsningen.

Det å forstå hele spillet

Informantene beskriver hvordan best mulig oppdragsløsning henger sammen med forståelsen for hverandres arbeidsoppgaver og forståelsen for oppdraget og de miljøene man arbeider mot. Et funn i studien er at det fremstår som viktig å kjenne til politibetjenter og avsnittets kompetanse, men også forståelsen av hvordan en sak bygges opp og hvordan de kriminelle miljøene man arbeider mot opererer. En informant forklarer:

Vi har forfektet at man må ha en forståelse av hele spillet. Vi har lagt inn metodiske utfordringer i den operative treningen og så er det en øvelse med kommunikasjon internt i laget. Det hjelper ikke å ha veldig gode folk på sivil tilnærming hvis de ikke skjønner det de driver på med, det er vel egentlig prinsippet.

Informanten forklarer hvordan de har valgt å ikke bare trene de ulike ferdighetene som trengs i arbeidet hver for seg, men også å kombinere disse i treningene. Informanten beskriver hvordan de i noen treninger velger å kombinere de metodiske utfordringene med de taktiske utfordringene. Jeg tolker informanten som at de ulike spesialfunksjonene har liten effekt i seg selv, og må ses opp mot den helhetlige kompetansen avsnittet innehar. Det at hver enkelt forstår de ulike spesialfunksjonenes utfordringer virker å være viktig. Jeg tolker også informanten som at forståelsen av spillet ikke bare handler om det interne i politiet, men også forståelsen av de kriminelle miljøene de arbeider opp mot.

Bjørke (2006, s. 48) beskriver at der samarbeidskompetanse er et mål, er det særlig viktig å få frem forståelse av andre sine roller og ansvar, samt å bidra til å utvikle nødvendige ferdigheter for effektivt samarbeid. Jeg tolker informanten som at det er slik forståelse SO og TTS forsøker å trene opp gjennom å kombinere ulike utfordringer i oppdrag og forståelsen for hver enkelt betjent sin spisskompetanse.

Oppsummering

Spesielle Operasjoner og Teknisk og Taktisk Spaning virker å vektlegge å kunne opptre som en sivil person. Treningene fremstår som en trygg arena for feiling og utprøving av nye og kreative løsninger, men det er usikkert om disse løsningene tør forsøkes i oppdrag med "høy innsats". Slik treningene er lagt opp vil det være en spesialisering av ferdigheter ved avsnittene, men alle betjentene skal allikevel ha en grunnplattform for å kunne utføre andre oppgaver enn deres spesialområder. Treningen virker også å fokusere på helheten ved avsnittene og det å forstå sin og andres roller i ulike oppdrag.

ANALYSE AV ERFARINGER FRA OPPDRAG

Dette kapittelet i analysen vil ta for seg informantenes erfaringer og refleksjoner om erfaringslæring gjennom saker og oppdrag ved SO og TTS. Et av hovedfunnene i datamaterialet er at refleksjon, evaluering og erfaringsdeling ses på som viktige faktorer for læring, men at erfaringslæring fra oppdrag kan bli bedre strukturert. Ut i fra dette er kapittelet delt inn i fire hovedtemaer. Disse er 1. Erfaringslæring, 2. Erfaringsdeling, 3. Evaluering, 4. Åpenhet. Hvert hovedtema har flere undertemaer. Undertemaene underbygges ved informantenes sitater. Funnene drøftes fortløpende i lys av relevant teori og annen relevant forskning.

1. ERFARINGSLÆRING

SO og TTS er operative grupper som arbeider med organisert kriminalitet. Oppdrag (eller saker¹³, som det også kalles), er en stor del av arbeidshverdagen til disse gruppene og sakene gir erfaringer til enkeltpersoner, og til gruppene som helhet. Dette temaet inneholder informantenes beskrivelser av hvordan de ser på erfaringslæring gjennom sitt praksisarbeid med oppdrag og saker.

Oppdrag- en viktig læringsarena

Oppdragene har ofte stor variasjon i størrelse, type kriminalitet og kriminelt miljø, og kan ofte beskrives som komplekse. Et funn i studien er at oppdrag og praksisarbeid beskrives som en viktig læringsarena for SO og TTS for å utvikle seg. Endringsvillighet hos betjentene fremstår også som sentralt for å kunne bruke erfaringene på en best mulig måte i etterkant av et oppdrag, eller en sak. En av informantene beskriver det på følgende måte:

Hos oss har erfaring også vært verdsett mye mer, for det er jo der du gjør den hardeste læringen.

¹³ Oppdrag er ikke definert i PBS1. Ved SO og TTS vil en sak ofte inneholde flere oppdrag.

Informanten beskriver her at erfaringer er en verdifull måte å lære på. Erfaringer får man gjennom hele livet. Jeg tolker informanten slik at erfaringene han snakker om i denne sammenhengen er erfaringer som gjøres gjennom oppdragsløsning. Grunnen for at jeg tolker informanten på denne måten er at på dette tidspunktet i intervjuet snakket informanten om oppdragsløsning. Informanten sier videre at det er gjennom oppdragsløsning den hardeste læringen finner sted. Når informanten snakker om "den hardeste læringen", tolker jeg han slik at oppdrag er en læringsarena hvor feile valg kan føre til uønsket påvirkning på oppdragsresultatet. På denne måten er dette en hard måte å lære på. En annen informant forklarer:

Vi har jo mye oppdragserfaring sammen, og gjennom mange år, har vi utviklet en arbeidsmetodikk som fungerer godt, og så justerer man den, hvis det er ting og erfaringer der som er dårlig eller hensiktsmessig. Man tar det beste med seg videre.

Informanten beskriver at læring gjennom felles oppdragsløsning over tid har ført til en arbeidsmetodikk som fungerer godt. Han forklarer videre at positive og negative erfaringer som gjøres gjennom praksisarbeidet blir fanget opp, og at man på den måten tar med seg de bearbeidede erfaringene til fremtidig oppdragsløsning. Jeg tolker informanten slik at erfaringslæring over tid har ført til en form for hensiktsmessig praksis, med noen mer eller mindre faste kjøreregler.

Datamaterialet antyder at informantene mener at oppdrag og praksisarbeid er en viktig læringsarena. At man lærer gjennom erfaringer er ikke nytt, og er godt beskrevet i teori og forskning. Blant annet finner Bowitz (2005) ut at tilgangen til å erverve erfaringer, og dermed lære av dem, øker når den enkelte arbeidstaker er direkte involvert i deltakelsen. Dette støttes også av Jakobsen (2015) hvor et funn i studien er at erfaring fra reelle hendelser var klart bedre enn erfaring fra trening. Nilsen (2012) og Hoel (2013) beskriver hvordan de små hverdagslige hendelsene fremmer en praktisk kunnskap, og gir fortrolighet og trygghet hos politibetjentene.

Informantenes erfaringer er i tråd med Deweys¹⁴ kjente slagord «learning by doing». Dewey sto for den praktiske handlingsfilosofien og dette var noe av utgangspunktet for aktivitetspedagogikken og spesielt for begrepet erfaringslæring (Illeris 2000). Man la stor vekt på at man lærer *ved* å handle og eksperimentere. Jakhelln (2012 s. 19) beskriver viktigheten av erfaring slik: ”Erfaring, kunnskap og kompetanse for øvrig er langt på vei selve grunnlaget for både gjennomføring og resultat av en innsatsaksjon”. I Troisdahl (2013, s. 64) presiseres det at politiets operative kompetanse er både ferdighetsbasert og erfaringsbasert.

Informantene forklarer hvordan deres praksis i all hovedsak er dannet gjennom prøving og feiling. Praksisen som informantene beskriver virker åpen for justeringer som følge av nye, positive og negative erfaringer. Myhre (1972) sier at man skal aldri betrakte noe som gitt eller endelig, men alltid være villig til å revidere sin forståelse ut fra erfaringen. SO og TTS tar med seg det beste fra hvert oppdrag og disse erfaringene danner grunnlag for en konstant utvikling i ulike metoder å løse oppdragene. Ut fra informantenes beskrivelser fremstår det som at fleksibilitet er med på å kontinuerlig justere praksisen. På denne måten kan det fremstå som om informantenes beskrivelser av læring gjennom praksis til dels fraviker den definisjonen av læring som står i PBS1. Der står det at læring blir ofte definert som relativt varig endring av atferd som kan tilskrives tidligere erfaringer (PBS1, s. 198). Informantene beskriver ikke en varig endring av atferd, men heller viktigheten av å være i kontinuerlig endring. Jeg tolker informantene som at erfaringene de gjør seg, fører til utforming av en hensiktsmessig praksis. Hva som ansees som god praksis i ulike situasjoner endres kontinuerlig ved at nye erfaringer gir ny kunnskap og forståelse. En motpol til denne erfaringsbaserte praksisen som informantene beskriver, er begrepet ”best practice”. ”Best practice” bygger på at man kan vise til belegg (eller bevis) gjennom vitenskapelig kontrollerte, empiriske undersøkelser” (Lindseth, 2015, s. 11), og metoden er standardisering av praksis”. Hove (2014,

¹⁴ Dewey var en amerikansk filosof, pedagog og psykolog. Han regnes som en av grunnleggerne av pragmatismen. Pragmatismen prioriterer handling og erfaring over doktriner og faste prinsipper (Store Norske Leksikon, 2015).

s.15) beskriver "best practice" som: "De suverent beste prosessene eller metodene som bidrar til bedre resultater". Best practice bygger på en vitenskapelig fremstilling av handling, men ved SO og TTS er det nødvendig at praksisen har fleksibilitet, blant annet for å møte nye miljøer og kulturer.

Erfaringslæring krever handling og refleksjon

Flere av informantene sier at oppdrag er den beste formen for læring for det arbeidet de skal kunne utføre. Men informantene mener at oppdrag i seg selv ikke er nok for å få en god læringseffekt. Betjentene må også reflektere rundt erfaringene og deretter bygge videre på de gode erfaringer, men også være åpen for å lære av negative erfaringer. Et funn i studien er at gjennom refleksjon lærer betjentene å lære av erfaringer. Flere av informantene påpeker at refleksjon er avgjørende for en helhetlig læring. En informant beskriver:

Du kan ha mange oppdrag uten å lære noe ting og gjøre de samme feilene gang på gang, eller du kan ha oppdrag, evaluere oppdraget, finne læringspunkter og lære veldig mye av et oppdrag.

Informanten beskriver her hvordan oppdrag er en arena for å hente frem erfaringer for å lære. Når informanten her snakker om evaluering, tolker jeg det som at evaluering er en form for refleksjon rundt det man har gjort i oppdraget. Han forklarer at uten refleksjon og evaluering i oppdrag så kan oppdragsløsningen stagnere. Han mener også at det uten refleksjon og evaluering er større sjanse for at de sammen feilene kan bli begått på nytt. På denne måten skiller informanten mellom det å gjennomføre et oppdrag, og det å i tillegg reflektere rundt det man har gjort i oppdraget. Slik jeg tolker informanten vil utførelse av oppdrag i seg selv ikke nødvendigvis føre til ønsket læring, man må også løfte frem erfaringen og reflektere over det som skjedde i oppdraget. En annen informant forklarer:

Det er veldig mye læring, treningstid, i et oppdrag, hvis det brukes riktig.

Jeg tolker informanten som at oppdrag kan ses på som en form for trening, men at dette avhenger av å reflektere over oppdraget.

Annen forskning underbygger informantenes erfaringer om at refleksjon har en sentral rolle for å utvikle læring. I Johansens (2015) undersøkelse om hva som hemmer og fremmer læring i et praksisfellesskap ved Luftforsvarets krigsskole (LKSK), viser funnene at refleksjon er sentralt for læringen. Å reflektere bidrar til å øke den enkeltes selvbevissthet. Selvbevisste kadetter synes å ha bedre innsikt i egen kompetanse og forbedringspotensial (Johansen). Tilsvarende funn finner vi hos Sem (2014). Her fremkommer det at refleksjon har en sentral rolle, både i arbeidet med å utvikle læringen og når det gjelder selve opplærings- og undervisningssammenhengen (Sem). Jakobsen (2015) skriver at livvaktene mente at det ikke var noen gjennomgående trekk at de erfarne tok bedre beslutninger enn de uerfarne. Jacobsen sitt funn kan tyde på at erfaringer bør kombineres med refleksjon for å utvikle læring. Nilsen (2012) sier er at vi må tenke på de hverdagslige erfaringene som trening. "På jobben trening" beskrives av Troisdahl (2013), som sier at erfaringene som gjøres i oppdrag også kan betegnes som en form for trening, men at dette krever en aktiv tilnærming til de erfaringene som gjøres i oppdrag.

Informantenes beskrivelser samsvarer med Dewey sin beskrivelse av en helhetlig erfaring. Vi lever i en evig strøm av erfaringer, sier Dewey (2005). De står i kø, og vi stopper sjelden opp ved hver og en av dem og undrer oss over hva de forteller oss om vårt liv. Det er en kjensgjerning at vi ofte tar det som kommer, for gitt. Vi forholder oss ikke aktivt til det vi opplever. I slike tilfeller mener Dewey at erfaringene ikke er en helhetlig erfaring (Dewey). Dewey's beskrivelse av helhetlig erfaring fordrer at vi forholder oss aktivt til det vi opplever. Hoel (2015, s.216) sier at:

Det å lære av erfaring er for øvrig noe som faller oss helt naturlig, og nettopp derfor er det også så lett at man ikke lærer noe, fordi vi tar erfaringen for gitt ... Å åpne opp for erfaringen er en nødvendig oppgave. Det vil gjøre betjenter skodd til å mestre sin praksis i en stadig mer kompleks og regulert virksomhet, enten det er hverdagslige ordensforstyrrelser eller alvorlig kriminalitet, ulykker og naturkatastrofer.

De tre andre informantene støtter også oppunder poenget om at oppdragserfaring i seg selv ikke er nok for en god erfaringslæring gjennom praksisarbeidet. De mente at det å reflektere rundt det man hadde erfart var sentralt for best mulig læring. PBS1 (s. 203) sier at uten refleksjon og bevisst evaluering av erfaringer vil erfaringslæringen bli tilfeldig. En av informantene påpeker også at ved mangel på refleksjon og evaluering ville erfaringslæringen ikke bare bli tilfeldig, men det ville være sannsynlig at man gjorde de samme feilene flere ganger. Schön (1983, sitert i Lauvås og Handal, 2000, s. 70) hevder at:

Refleksjon anses som en viktig del av profesjonelle yrkesutøveres kompetanse. De må være i stand til å reflektere over sin (og andres) yrkesvirksomhet og på den måten vinne ny innsikt til beste for videre praksis. Refleksjonens hensikten er å utvikle personlig kunnskap og handling i yrkessammenheng, men også å inngå i felles refleksjon med kolleger med sikte på å utvikle profesjonens kunnskap og praksis.

Kolb (1986) beskriver en individuell lærings sirkel hvor refleksjon rundt det man erfarer står sentralt. Ved å reflektere over og analysere de erfaringer som gjøres, utvikles ny kunnskap. Trosdahl (2013) sier at det å se på oppdrag som trening vil i mange sammenhenger bidra til økt kompetanse.

Det mangler et system som fanger opp erfaringene

Studiens empiri viser at det å evne og ønske å reflektere over det man gjør i oppdrag er viktig for læringseffekten, men at det ikke er et godt system for å trekke erfaring ut av oppdragene. For å trekke læringspunkter ut av oppdragene må det være et system som fanger opp erfaringene. Informantene beskriver det å finne positive og negative læringspunkter fra oppdragene. En informant forklarer:

Oppdrag i seg selv er ikke verdt noe hvis du ikke har et system til å trekke ut læring av oppdraget.

Informantens beskriver at for å trekke læring av oppdraget må det være et system som trekker erfaring ut av oppdraget. Det å trekke læring ut av

oppdraget tolker jeg som å finne læringspunkter. Jeg tolker informanten videre som at det ikke er et utarbeidet et slikt system som er tilpasset den hverdagslige erfaringslæringen.

Informantenes beskrivelser støttes av annen forskning. Ett av funnene hos Sunde et al. (2013) er at politiet mangler et systematisk rapporteringssystem som ivaretar den erfaringen som gjøres.

Informantenes beskrivelse av det å finne læringspunkter tolker jeg som å fokusere på både negative og positive erfaringer. Informantenes erfaringer med det å lære av både positive og negative erfaringer støttes også i PBS1. Her står det:

Systematisk erfaringslæring innebærer å ha innarbeidede rutiner for å kunne lære av erfaringene. Erfaringslæring handler om å dreie reaktiv kontroll mot en mer proaktiv kontroll, ved å benytte erfaringer fra hva man har gjort (reaktivt) for å unngå å gjøre samme feil igjen (proaktivt). Men det handler i like stor grad om å utvikle det man allerede gjør bra (PBS1, s.198).

Informanten beskriver evaluering som et slikt system for å kunne fange opp positive og negative erfaringer fra oppdrag. PBS1 beskriver to metoder som kan inngå i en evaluering; taktisk debrief og systematisk evaluering. En taktisk debrief er en forholdsvis umiddelbar oppsummering, mens evalueringsrapporten er mer formell og omfattende (PBS1, s. 200). Jeg tolker det som at informanten snakker om å hente ut erfaringer fra alle typer oppdrag. Sett i lys av denne tolkningen vil trolig en systematisk evaluering være for omfattende og tidkrevende til at dette kan gjøres etter hvert oppdrag. Informantens beskrivelse av å bruke evaluering som et system for å fange opp læringspunkter, oppfatter jeg som at det bør være en systematisert gjennomgang av oppdraget. Sagt på en annen måte handler det om å lære seg å lære av de erfaringene man gjør. Boud, Keogh og Walker (1985) forklarer viktigheten av å ha noen slike knagger å henge refleksjonen på. Knaggene brukes slik at refleksjonen ikke blir en mer eller mindre tilfeldig ettertanke uten begynnelse eller slutt og uten noen indre struktur (Lauvås og Handal, 2000, s. 72).

Spørsmålet blir om "knaggene" og punktene som er satt opp i PBS1 er tilpasset hverdagslige oppdrag og alle typer polititjeneste.

Oppsummering

Oppsummert kan det gjennom informantenes sitater og beskrivelser se ut til at erfaringer fra oppdrag er en viktig og sentral del av å lære faget sivilt operativt politiarbeid. Empirien viser at erfaringer i seg selv kanskje ikke er nok for en ønsket læring. Jeg tolker det slik at erfaringene må reflekteres over og man må bygge videre på gode erfaringer og ta lærdom av negative erfaringer. Det virker ikke å eksistere et passende system for å kunne trekke erfaringer ut av oppdrag. Det å ha knagger å henge refleksjonen på fremstår som viktig. Sagt på en annen måte så handler det om å lære seg å lære av erfaringene som gjøres i oppdrag.

Hoel (2015, s. 199) beskriver at: "Det er ikke nødvendigvis slik at man må lære noe for å kunne gjøre noe. Kanskje kan man i stedet gjøre noe for å lære noe". Hoels beskrivelser av å handle og erfare, sammenfaller godt med informantenes beskrivelser av å lære fra oppdrag. Ved å tilføye viktigheten av å reflektere over erfaringene, og at man trenger et system for å fange opp erfaringene, mener jeg dette oppsummerer studiets tema, erfaringslæring.

2. ERFARINGSDELING

I intervjuene fikk informantene spørsmål om de delte erfaringene fra oppdrag og trening med hverandre, og hvordan erfaringsdelingen ble gjort. Funnene her viser at informantene opplever at det er nødvendig av å dele erfaringer, men at erfaringsdelingen ikke er strukturert. Det kan også være slik at betjentenes "tause kunnskap" og maktkamp innad i politiet kan være et hinder for erfaringsdelingen.

Nødvendigheten av å dele erfaringer

Alle informantene i studien understreker at det er nødvendig å dele erfaringer. Erfaringsdelingen foregår mellom enkeltindivider og grupper på TTS og SO, men også opp mot andre avsnitt og avdelinger innad i politiet.

Et funn i studien er at det å dele erfaringer beskrives som en nødvendighet for å oppnå gode resultater i oppdragsløsningen. Erfaringsdelingen virker ikke å fungere optimalt med andre avdelinger. Mangel på erfaringsdeling kan føre til at oppdrag og hendelser blir løst uten at politiet får brukt den kompetansen, metodene og taktikken som er tilgjengelig. Mangel på erfaringsdeling kan også føre til frustrasjon i organisasjonen.

Informantbehandling og informasjonsinnhenting er en sentral oppgave for SO. Kompetanse om informantbehandling er avgjørende for å blant annet ivareta informantens sikkerhet, og det å gjennomføre saker på en sikker og effektiv måte. En av informantene i studien beskriver at dårligere kvalitet på informasjonsinnhenting og forståelsen rundt dette førte til at de opprettet en egen fagdag for informantbehandlerne:

Derfor ble det besluttet at man skulle ha fast dag i uken hvor alle informantbehandlerne møtes. Det er en fagdag hvor man har timer om informantfaget eller om kriminalitetsbekjempende områder som man skal innhente informasjon om. Det er også for å drive erfaringsutveksling.

På spørsmål om hvem som deler erfaringer, svarer informanten:

Vi som arbeider med informanter tilrettelegger også for forskjellige foredragsholdere. Vi identifiserer hvem som kan komme med kompetanse til oss.

Han beskriver hvordan informantbehandlerne har sett et behov for, og sett nytten av det å dele erfaringer internt blant informantbehandlerne. På bakgrunn av dette har informantbehandlerne satt av en fast dag i uken hvor de samles for faglig påfyll, samt at gruppens medlemmer deler erfaringer med hverandre. Informanten beskriver at erfaringsdelingen er fra enkeltindivider i gruppen som

deler sine praktiske erfaringer, samt personer fra andre avdelinger. Et eksempel som informanten gir på personer utenfor SO er blant annet Kripos som har delt erfaringer om kommunikasjon. En annen informant forklarer:

Men vi har fortsatt et stykke å gå internt på egen seksjon når det kommer til erfaringsdeling med de andre aktørene; påtale, etterforskning og etterretning, som har andre roller . Går vi ut av seksjonen, så er det et nært samarbeid med de nasjonale bistandsressursene som ikke er på egen seksjon; innsatsledelse, operasjonsledere og etterforskning som ber om bistand. Da snakker vi om bruken av etterforskningsledere som ber om metodebruken vår. Så jo bedre vi kjenner hverandre, jo bedre får vi utnyttet ressursene. Det vi opplever ofte er jo å få bestillinger, av andre avsnitt eller andre distrikt, som ikke henger sammen med reell kompetanse eller kapasitet, eller at det kommer bestillinger som ikke henger sammen med lovverket. De vil ha en løsning men er ikke klar over at det er muligheter og begrensninger i loven . Det er lovregulerte metoder.

Informanten påpeker hvordan erfaringsdelingen mellom de operative avsnittene, SO og TTS, og andre samarbeidspartnere internt ved Seksjon for organisert kriminalitet ikke alltid er god nok. Informanten forklarer hvordan SO og TTS er avhengig av å samarbeide med andre avsnitt for å oppnå et felles helhetlig resultat. Informanten forklarer også hvordan erfaringsdeling med grupper og andre avdelinger er viktig. Informanten beskriver videre hvordan eksterne samarbeidspartnere sin manglende kunnskap om kompetansen til SO og TTS, kan medføre til misforståelser, og at ressursene ikke blir brukt på den best egnete måten. Det å dele erfaringer om kompetanse, praktiske fremgangsmåter og lovverket man må forholde seg til, fremstår som viktig for å få samarbeid til å fungere. Informanten viser til et annet eksempel:

Der vi ser det veldig godt er det nasjonale lederopplæringsprogrammet til Politihøgskolen som gjennomfører stabsopplæring. Når stabene fra de ulike distriktene settes i kurslokalene i Stavern, så skal de lokale stabene be om bistand, og da er det TTS primært de ber om fra seksjonen vår. Men de har ikke begrep om hva de kan brukes til, og de starter oppdraget ut fra klassisk uniformert tenkning. Da ser vi at de sliter med å utnytte de kapasitetene vi kan tilby. Jeg har brukt mye fokus på å formidle kapasiteten til de sivile enhetene sånn at de får en best mulig oppdragsløsning, og da er vi helt avhengig av innsikt og forståelse. Og det vi ser er at når de har fått innsikt, så bruker de det, og de får en bedre oppdragsløsning.

Man må ha innsikt for å kunne be om noe , og det er det vi kaller bestillekompetanse , og har du ikke bestillekompetanse, så får du heller ikke brukt repertoaret. Uten bestillerkompetanse brukes ensidige løsninger som du kjenner deg igjen i, og som du har gjort mange ganger før.

Informanten påpeker viktigheten av erfaringsdeling også utenfor Seksjon for organisert kriminalitet. Jeg tolker informanten slik at liten kunnskap om sivile enheter kan gjøre at operative ledere velger uniformerte taktiske løsninger i oppdrag hvor sivile mannskaper kunne vært hensiktsmessig, og gitt en taktisk fordel til politiet. Manglende kunnskap om de sivile avsnittene kan føre til at oppdragsløsningen kan bli ensidig. Når erfaringer og kunnskap om kompetanse blir delt, sier informanten at den totale oppdragsløsningen blir bedre.

Informantene beskriver hvordan det å dele erfaringer kan føre til bedre oppdragsløsninger. Informantene forklarer også at mangel på delt kunnskap kan føre til at beslutningstakere ikke klarer å se alle mulighetene som befinner seg i organisasjonen, og klarer ikke nyttiggjøre seg av de ressurser og muligheter som finnes. I Hove (2014, s. 24) står det at: "Ulike aktører i politiet trenger tilgang til den kunnskapen som eksisterer i organisasjonen for å drive effektivt politiarbeid. ... Skal man lære som gruppe eller som organisasjon og gjøre erfaringer til et felles gode, må erfaringene artikuleres og deles". Hoel (2013) beskriver at politiet kan lære mye av den praktiske erfaringen tjenestepersoner gjør i hverdagen. Utfordringen sier hun, er å løfte egen erfaring opp til et nivå der flere kan ta del i den.

En av informantene forklarer hvordan mangel på kunnskap om kompetanse til de ulike avsnittene og avdelingene kan føre til ensidige oppdragsløsninger. Bang (2011) beskriver vaneprinsippet. Vaneprinsippet sier at det vi gjør ofte nok, gjerne omdannes til en vane. Prinsippet kan være gjeldene hos deltakerne i det nasjonale lederopplæringsprogrammet. Ut fra vaneprinsippet kan det være naturlig at leder som hovedsakelig kjenner til uniformerte løsninger, også velger disse løsningene i oppdrag. SO og TTS arbeider ofte "under radaren", også innad i politiet. Dette kan være en av grunnene til at deres kompetanse ikke er kjent for personer som ikke har arbeidet innen slike avdelinger.

Kulturen for erfaringsdeling mellom avdelinger og avsnitt fremstår som lite satt. Bang (2011) sier at endringer må tas i bruk ofte og lenge nok til at de blir "en måte vi gjør det på hos oss" og endringene må også påvirke hvordan medlemmene tenker og føler om de nye måtene å gjøre tingene på. Selv om informantene i studien forklarer at noe erfaringsdeling gjøres mellom avsnitt og avdelinger, virker det ikke som at det å dele erfaringer er blitt en del av kulturen. For å kunne oppnå en kulturendring på det å dele erfaringer må kanskje det å dele erfaringer bli sett på som en nødvendighet og naturlige handlingsmønstre i hverdagen. Schein, (2010 s. 308, sitert i Bang, 2011, s. 161) beskriver en kollektiv restrukturering. Han forklarer at endringer i atferd og handlingsmønstre er viktige, både som en del av og som et grunnlag for en mer omfattende kulturendring. En av utfordringene med å sette en slik kultur for erfaringsdeling kan være politiets strukturelle oppbygning. Hove (2014, s. 24) beskriver at: "I en hierarkisk organisasjon blir informasjonsutvekslingen spesielt krevende siden organisasjonen består av flere enheter og flere beslutningsnivå". Ut fra informantenes beskrivelser virker det som at en kulturendring for erfaringsdeling, innad ved SO og TTS, men også generelt i politiet kunne ført til bedre utnyttede ressurser i oppdrag og bedre læring for enkeltpersoner, men også for organisasjonen.

Ustrukturert erfaringsdeling

Et funn i studien er at erfaringsdeling internt ved SO og TTS fremstår som ustrukturert, muntlig og tilfeldig. Selv om noen grupper bruker skriftlige erfaringsdelingsplattformer, omtaler ikke informantene bruk av politiets hovedkunnskapsplattformer¹⁵. Under intervjuet forklarte informantene om hvordan erfaringsdeling ved avsnittene foregår. En informant forklarer:

Det er alt fra å lage egne power-point for hverandre eller å vise hverandre hvordan vi løser utfordringer i tjenesten, eller å finne ting på nettet som vi deler. Vi deler med hverandre både muntlig og skriftlig, eller gjennom

¹⁵ Eksempler på slike plattformer er PBS- web og KODE. Dette er verktøy for kunnskapsdeling og erfaringslæring innenfor politiberedskap (PBS1, 2011, s. 2014)

øvelser og praktisk gjennomgang. Og så blir erfaringene snappet opp, enten av gruppe 1, eller av andre. På denne måten blir kunnskapen delt.

Informanten beskriver hvordan TTS deler erfaringer. Han forklarer at erfaringene blir delt på ulike måter. Jeg tolker informanten slik at erfaringsdelingen ikke er satt i et system eller som en innarbeidet rutine. Min tolkning er også at det fremstår som at det er enkeltpersoners initiativ som bestemmer om erfaringer blir delt. Det fremstår også som litt tilfeldig hvem erfaringene blir delt med og hvem som har ansvaret for å innhente erfaringer og dele dette til alle ved avsnittet. En av informantene beskriver:

Jeg tror ikke man skriver så veldig mye ned. Noen ganger så er det vel noen evalueringer som skrives i noen saker.

I sitatet bruker informanten begrepet evaluering. Jeg vil komme tilbake til begrepet evaluering senere i analysen. Jeg tolker informanten slik at ofte blir erfaringer fra oppdrag delt muntlig. En av informantene forklarer hvordan de bruker en skriftlig erfaringslogg for enkelte type oppdrag:

På TP-siden så har vi et eget prosjekt for å ha som en erfaringsbase. Der skriver vi inn alle oppdrag, og hvem som har gjennomført oppdraget. Det er både for statistikk, hvilke TP-oppdrag vi har gjennomført og om positive eller negative erfaringer.

TP er en gruppe tjenestepersoner ved SO som er øvet og kurset i infiltrasjon og provokasjon. Informanten beskriver her hvordan TP-ene har et eget skriftlig prosjekt hvor de dokumenterer alt de har gjort i sine oppdrag. Jeg tolker informanten slik at dette prosjektet er ment for blant annet erfaringsdeling mellom TP-ene.

En av informantene påpeker også hvordan erfaringsdeling gjennomføres på tvers av distrikt. Et eksempel som fremheves er SKO-aksjoner¹⁶:

¹⁶ SKO-aksjoner er politiaksjoner hvor SO reiser til andre distrikter for å bistå med bekjempelse av ulik kriminalitet. Aksjonene styres gjennom samordningsorganet i politiet.

SO har fått et nasjonalt oppdrag av politidirektoratet ved å bistå ved SKO-aksjoner. SO skal der ut og bidra operativt, men også drive erfaringsoverføring. Enten i form av erfaringsoverføring i sak, eller gjennom ren opplæring eller undervisning. Og det er det eneste som finnes av systematisk erfaringsoverføring innenfor fagfeltet.

Informanten beskriver her hvordan SO deler sine erfaringer når de reiser til andre politidistrikt for å hjelpe med saker, kriminelle miljøer, eller for å undervise i sivilt operativt politiarbeid gjennom sentralt styrte aksjoner. Jeg tolker informanten som at erfaringsdelingen som gjøres er av ulik karakter. Min tolkning av informanten er at erfaringer deles muntlig og praktisk gjennom arbeid i oppdrag sammen med personer fra det andre distriktet. Erfaringsdelingen kan også være i form av undervisning eller praktisk opplæring.

Informantenes beskrivelser sammenfaller delvis med funn hos Jakobsen (2015). Han skriver at det fremstår som at erfaringsdeling er basert på tilfeldigheter og ikke sentralt styrt. Ut fra informantenes beskrivelser virker erfaringsdeling å være basert på tilfeldigheter. Det som ikke sammenfaller med Jakobsen sin beskrivelse, er SO sin erfaringsdeling gjennom sentralt styrte aksjoner.

Informantene beskriver at man har mye å hente når det kommer til deling av erfaringer fra praksis. Alle informantene beskriver at erfaringsdeling ofte er muntlig og tilfeldig. Dette funnet sammenfaller med at i det operative fagfeltet deles kunnskap først og fremst i muntlige, uformelle fora (Hove, 2014 s. 14). Informantene beskriver at erfaringsdelingen oftest er muntlig, og at erfaringene som gjøres sjeldent blir nedskrevet. Schøn (1983) beskriver at profesjonelle yrkesutøvere foretar vurderinger og treffer avgjørelser uten at de er i stand til å forklare reglene eller teoriene som brukes. Schøn beskriver det han kaller en *handlingskunnskap*. Denne handlingskunnskapen har tre kjennetegn:

- Profesjonelle yrkesutøvere vet hvordan de skal utføre handlinger og vurderinger uten at de tenker på hvordan de agerer, før eller under arbeidet.
- De er ikke klar over at de har lært dette, og hvordan de har lært det.

- De er ikke i stand til å beskrive den kunnskapen deres handlinger og vurderinger avslører de har (Lauvås og Handal, 2000, s. 101).

Handlingskunnskapen som Schön beskriver kan være en forklaring på hvorfor lite blir nedskrevet. Erfaringsloggen som en informant beskriver er blant annet ment brukt som erfaringsdelingskanal. At komplekse oppdrag kan deles skriftlig viser også at handlingskunnskapen kan settes i skriftlige systemer. En slik type erfaringsdeling beskrives av Milton (2009) som *kollektssystemer* der overføring av erfaring skrives ned og blir lagret slik at andre kan finne fram til denne kunnskapen og lære av den. Politiet har laget slike kollektssystemer. Hove (2014, s. 40) beskriver at: "Prosjektgruppens undersøkelser og litteraturgjennomgang viser at det er variabelt hvor mye erfaringer og kunnskap som deles i de typiske kunnskapsdelingskanalene som PBS- web, KO:DE osv". Ingen av informantene nevner PBS- web eller KO:DE som erfaringsdelingsplattformer som SO eller TTS benytter seg av. Vanskeligheten med å beskrive kunnskapen og handlingene kan gjøre erfaringene vanskelige å dele. Informantene forklarer at erfaringer også deles gjennom praktiske øvelser. En slik måte å dele erfaringer på kan muligens gjøre det lettere å dele erfaringer fra praksisarbeidet.

Videre forklares det i Hove (2014, s. 40) at: "Det aller største problemet er at etaten ikke er god nok til å ta erfaringene videre og bruke dem til forbedring". Funnene i denne studien både underbygger, samt fraviker fra denne påstanden. Informantene påpeker at erfaringsdelingen hovedsakelig er muntlig og tilfeldig, men at erfaringsdelingen som skjer mellom SO og TTS forbedrer oppdragsløsningen. Informantene forklarer at erfaringsdelingen med andre sentrale samarbeidspartnere som for eksempel påtale, etterforskning, analyse og lignende avsnitt og avdelinger ikke er god nok. Informantene påpeker hvordan erfaringer sjelden blir nedskrevet. For å få gjenbruk av erfaringene, og bruke dem til forbedring ville trolig læringspunkter formaliseres og lagres i form av tekst.

Taus kunnskap- et hinder for erfaringsdeling

I intervjuene kommer det frem at informantene har kunnskap som er vanskelig å sette ord på. Når kunnskapen blir ordløs, blir den også vanskelig å dele. Et funn er at praktisk kunnskap kan være vanskelig å artikulere, og dermed vanskelig å dele. I et av intervjuene skulle en av informantene forklare meg om praktiske erfaringer knyttet til tjenesten. Informanten forklarte følgende:

*Det er nettopp det erfaringsbaserte, å vite det at jeg har ti meter igjen til...
Hva skal jeg gjøre for å få det overraskelsesmomentet...? Taktisk må jeg
tenke sånn og sånn for at du skal få øyekontakt med meg...*

Dette sitatet er ikke tatt med i analysen for å henge ut informanten. Informanten slik jeg opplever han, er meget reflektert og har gode kommunikasjonsferdigheter. Men beskrivelsen av noen erfaringer kan også bli for komplekse til at de egner seg for muntlig erfaringsdeling. Erfaringene som informanten satt på kan være et eksempel på "taus kunnskap". Det finnes svært mange teoretiske perspektiver på taus kunnskap. Lauvås og Handal (2000, s. 102) forklarer at:

Beskrivelsen "taus" bare er en beskrivelse av ett aspekt ved kunnskapen, nemlig at den typisk er uartikulert og ikke så lett (kanskje ikke i det hele tatt) lar seg uttrykke verbalspråklig. Det dreier seg nemlig i stor grad om en kunnskap som vi har et så nært forhold til at vi knapt er oss bevisst at vi har den.

Spørsmålet blir om hvor mye av den tause kunnskapen som en yrkesutøver besitter kan artikuleres, og hvor mye vil alltid forbli uartikulert? Opparbeidet taus kunnskap, kan være en utfordring for erfaringsdelingen da det å prate om hva som skjedde i oppdrag kan være krevende. Lauvås og Handal (2000, s. 102) sier at: "Målet må være å få artikulert så mye av den tause kunnskapen som mulig, slik at den kan gjøres til gjenstand for felles refleksjon".

Dersom den tause kunnskapen er vanskelig å formulere muntlig, er den trolig enda vanskeligere å formulere skriftlig. Informantene nevner i intervjuene at noen grupper har etablert skriftlige erfaringsdelingsplattformer. Slike plattformer kan underbygge at deler av den tause kunnskapen faktisk lar seg

beskrive. Det er i denne sammenhengen viktig å presisere at informantene ikke sier noe om hvor detaljert de skriftlige beskrivelsene er, og kvaliteten på dem.

Taus kunnskap kan komme frem i lyset ved bruk av mesterlære eller reflekterende veiledning (Lauvås og Handal, 2000). En tolkning av informantenes beskrivelser, er at selve utførelsen av oppdrag og trening blir en form for artikulering av det som ikke lar seg artikulere, og på denne måten kan den "tause kunnskapen" deles.

Maktkamp i organisasjonen- et hinder for erfaringsdeling

Datamaterialet i denne studien viser at erfaringer fra ulike sider ved virksomheten bør deles. Kunnskap og erfaring om hvilken kompetanse de ulike avsnittene sitter på og hvordan denne kan brukes, også av andre avdelinger, fremstår som viktig å dele.

Informantene sier ikke noe om hvorfor erfaringsdelingen med andre grupper og avdelinger ikke er god nok, men det som følger viser at flere av informantene påpeker en skjevhet i størrelsesforholdet (underforstått maktforholdet), mellom den uniformerte delen av politiet og den sivile operative delen. Studiens empiri tyder på at en skjult maktkamp mellom uniformert politi og sivilt operativt politi kan være et hinder for erfaringsdeling mellom disse avdelingene. En informant beskriver:

Historisk er det på mange måter det som har vært utfordringen, og som er det den dag i dag. Konflikten med de i politiet som er fagfolk innen politioperative disipliner der få eller ingen har erfaring med sivil jobbing eller det å jobbe som sivilpoliti og aksjonere på denne måten. Og dermed har ikke vi blitt integrert. Jeg håper det kan bli større og mer robust sivile miljøer rundt om i Norge.

Informanten beskriver en konflikt mellom de som har kjennskap til eller har arbeidet i sivile operative avdelinger og de som arbeider i uniformert tjeneste. Jeg tolker informanten som at denne konflikten ikke er beskrevet, og at konflikten dermed er skjult. Videre tolker jeg det slik at konflikten mellom det

uniformerte og det sivile operative arbeidet har pågått over lang tid.

Informanten avslutter med å si at han håper på større og mer robuste sivile miljøer i Norge. På bakgrunn av dette tolker jeg at størrelsen, altså antall ansatte, ved avsnitt som arbeider operativt i sivil er mindre enn det antall ansatte som er i uniformerte operative avdelinger.

Informantens beskrivelse kan sammenfalle med annen forskning. Sunde et al. (2013) skriver at det er mangel på åpenhet og informasjonsflyt mellom nivåene i politiet. Det er viktig å presisere at Sunde ikke nevner maktkamp i organisasjonen som en faktor for manglende åpenhet og informasjonsflyt.

En slik opplevd konflikt som informanten beskriver kan trolig også påvirke erfaringsdelingen mellom avdelinger og distrikt. Johannesen (2013, s. 36) beskriver en kamp om virkeligheter og identitet:

Kultur og praksis er det samme som de handlinger og tenkemåter mennesker utøver, og er dermed grunnleggende sett knyttet opp mot hvordan man opplever, forstår og innbyrdes prioriterer fenomener som identitet, makt, moral-etikk og kommunikasjon. Det kan fra et slikt perspektiv være liten tvil om at det eksisterer ulike kulturer i den norske politiorganisasjonen.

Videre beskriver Johannesen (s. 36) at: "Menneskene som utøver de ulike praksisene lokalt i sin hverdag kan ha vanskeligheter med å forstå hverandres praksiser og ikke minst akseptere andres innflytelse på egen situasjon og praksis. Det kan også gjelde i samme praksis". Forståelse for hverandre og ønske om å dele erfaringer kan være vanskelig da dette også kan gå ut over kjente og satte virkelighetsoppfatninger om hvem som skal gjøre hva. At andre skal komme med innspill og endringer om hvordan oppdrag kan løses på en ny måte kan også spille inn på en maktkamp hvor endring kan føre til mindre makt for noen og mer makt for andre. Innspill som kan føre til endring kan oppfattes som en kritikk av det etablerte. Legger man til grunn at erfaringsdeling kan oppleves som, eller direkte er, grobunn for endring, blir endringsvilligheten noe som kan påvirke ønske om å dele erfaringer på tvers av grupper og avdelinger.

Johannessen (s. 32) beskriver at:

Selv om han ofte har opplevd at politifolk stiller spørsmål ved sider av sin praksis, virker det samtidig som de organisatoriske handlingsmønstrene for noen blir så viktig at det blir vanskelig å gjøre noe annerledes enn man har gjort før. Forandring er med andre ord noe som kan være vanskelig å få til i politiorganisasjonen.

Oppsummering

På bakgrunn av informantenes beskrivelser og sitater fremstår erfaringsdeling som svært viktig for læringseffekten, og for å bedre oppdragsløsninger. Mangel på erfaringsdeling og deling av hvilke kompetanse ulike enheter innehar kan føre til negative oppdragsløsninger og frustrasjon i organisasjonen. Erfaringsdelingen som gjøres ved TTS og SO virker å være hovedsakelig muntlig, tilfeldig og ustrukturert. Taus kunnskap fra praksisarbeidet og skjulte maktkamper i politiorganisasjonen kan være til hinder for erfaringsdelingen.

3. EVALUERING

Evaluering er et kjent begrep i politiet. I intervjuene beskriver informantene evaluering i mange ulike sammenhenger, og alle informantene påpeker viktigheten av å evaluere. Det kan fremstå som at evaluering er et uklart begrep. Effektivitet og produksjonsfokus, dårlig struktur, og det at evalueringene ofte gjøres "ovenfra og ned", virker hemmende på evalueringen.

Evaluering bør bli en daglig rutine

I politiet utpekes evaluering som et viktig hjelpemiddel for å få kunnskap om effektivitet, måloppnåelse og resultater. Politiet oppfordres jevnlig til å gjennomføre systematiske evalueringer for å kvalitetssikre politiets håndtering av krevende situasjoner. Evaluering av politiinnsats skal ha et positivt pedagogisk formål, nemlig å lære mest mulig av det som er gjort (NOU, 2009). Et funn i studien er at evaluering fremstår som viktig for å oppnå god læring. Flere av informantene mener at evaluering burde vært mer vektlagt i

arbeidshverdagen, og at det finnes et stort potensiale for evaluering ved avsnittene SO og TTS. En av informantene beskriver det på følgende måte:

Jeg tror at hvis vi skal løfte oss mer, så er det ikke mer trening, men mer evaluering.

Sitatet over kan tolkes på mange måter. Ut fra helheten i intervjuet tolkes informantens sitat som at han ser på evaluering som viktig. Videre tolker jeg at treningsmengden ikke trenger å være større enn den er per i dag, men at evaluering kunne fått en større posisjon i det som gjennomføres utenom treningene. Evaluering vil kunne være med på å løfte kompetansen ved avsnittet. En annen informant beskriver følgende:

Taktisk tilnærming og felles forståelse har blitt mye bedre på grunn av evaluering og trening. Så det handler om å gå fra de store sakene å evaluere, til at det blir en daglig rutine.

Informanten forklarer at trening og evaluering har ført til bedre taktiske løsninger og bedre felles forståelse for faget. Informanten beskriver at det er ønskelig at ikke bare de store oppdragene evalueres, men at evaluering også blir en daglig rutine, uavhengig av størrelsen på oppdragene. På bakgrunn av helheten i intervjuet tolker jeg informanten slik at det er et ønske om å få evaluering til å bli en daglig rutine, men at dette ikke er blitt innarbeidet ved avsnittet.

På bakgrunn av informantenes beskrivelser og sitater tolker jeg at evaluering ses på som nyttig for læringsprosessen. Informantenes erfaringer fra evaluering er blant annet knyttet til bedret oppdragsløsning og bedret felles situasjonsforståelse i ulike oppdrag. Evaluering virker å hjelpe tjenestepersoner med å reflektere over det de har opplevd i oppdrag og under trening. Lindøe (2003, s. 67) beskriver at: "Evaluering gir en mulighet for refleksjon gjennom å skape en distanse til den umiddelbare erfaringen som skjer i intervensjonsprosessen". Evaluering virker å være nyttig for å reflektere rundt erfaringene som gjøres i oppdrag, samt å sette taus kunnskap i et system.

Evaluering- et mangfoldig og uklart begrep

Evaluering er blitt et populært begrep i politinorge. Gjennom intervjuene i denne studien nevner informantene begrepet ofte. Jeg vil videre se på hva informantene legger i begrepet og hvordan dette kan ha en eventuell betydning for læringen ved SO og TTS. Et funn er at begrepet evaluering har stor spennvidde med hensyn til betydning for informantene. Et annet funn er at informantene ikke virker å bruke begrepet evaluering på samme måte som PBS1 beskriver. Evaluering, slik den er beskrevet i PBS1, virker ikke å passe inn i SO og TTS sin arbeidshverdag eller kultur. Begrepet evaluering fremstår som uklart, og ved at begrepet virker uklart, fremstår også selve evalueringene som uklare. En av informantene forklarer:

Evaluering må ha som intensjon å optimalisere oppdraget, vellykket eller ikke vellykket, hva kunne vi gjort bedre? Og så går det et sånt grensesnitt i evaluering, å ikke å bli for detaljstyrt og at det ligger et ansvar til hvert enkelt individ til å evaluere seg selv.

Informanten beskriver her at meningen med evaluering er å optimalisere oppdraget. Informanten forklarer at evaluering bør gjøres uavhengig av resultatet i oppdraget. Dette tolker jeg som at informanten snakker om sluttresultatet i oppdraget. Videre sier informanten at evaluering ikke bør være for detaljstyrt og at det ligger et ansvar på hver enkelt å evaluere seg selv. Min tolkning av informantens beskrivelser av detaljstyring er at for mange fastsatte punkter kan være et hinder i det å få gjennomført en god evaluering. Videre tolker jeg at informanten mener at evaluering ikke bare bør skje ved felles samlinger, men også at enkeltpersoner må gjøre selvstendige evalueringer. Informanten sier videre:

Evalueringsskulturen kan bygges opp på mange måter. Det holder at sjefen tar runden rundt bordet dagen etter et oppdrag og spør : «hvordan gikk oppdraget ? Gi meg et kort referat. Si to ting som er positive og en ting dere som gruppe kunne eller burde gjort bedre». Det kan være evalueringen.

Informanten beskriver evaluering som det at alle som var med i oppdraget gir et kort referat av oppdraget og deretter kommer med to ting de var fornøyd med og en ting, de som gruppe ville gjort annerledes. Informanten bruker ordet referat, dette tolker jeg som en gjenfortelling av hva som skjedde. En annen informant forklarer:

Evaluering behøver heller ikke være at man sitter ned i sofaen. Evaluering er den samtalen man har, den profesjonaliteten man har i forhold til gjennomført oppdrag, og den praten man tar i gruppen, om man er to eller fire eller seks.

Jeg tolker at informanten her beskriver evaluering som en uformell samtale mellom kollegaer uavhengig av antall personer som deltar i evalueringen. En annen informant forklarer:

Det trenger ikke være de store oppdragene. Det kan være en rutine som vi forsøkte å innføre med at hvert tjenestesett avsluttes med 10 minutter i sofaen, hvor vi går gjennom det vi har gjort i løpet av en dag.

Jeg tolker informantens beskrivelser som at korte tilbakeblikk og referat av oppdragene også kan ses på som evaluering.

Alle informantene bruker begrepet evaluering ofte under intervjuene. Henriksen (2014) beskriver at evaluering er et mye omtalt tema i intervjuene i masteroppgaven.

I de overnevnte sitatene beskriver informantene deres erfaringer med ulike måter å evaluere på. Informantene nevner blant annet selvevaluering, uformell prat, en runde rundt bordet hvor positive og negative erfaringer nevnes og oppsummering av dagen. I datamaterialet gjør informantene flere beskrivelser av det å evaluere. Jeg tolker informantene slik at det ikke finnes noe fast struktur eller system på evalueringene ved SO og TTS. Min tolkning er også at informantene ofte bruker begrepet evaluering som en oppsummering av et oppdrag, hvor man i noen sammenhenger trekker ut positive og negative erfaringer.

Eksemplene gjennom sitatene over kan tyde på at et av problemene med begrepet evaluering ikke ligger i selve begrepet, men at det kan være uklart hva avdelingen har som mål for evalueringen. Dette kan føre til at begrepet evaluering og hva som i praksis ligger i det, kan skape usikkerhet og ulike oppfatninger. I Hove (2014, s.11) står det at: "Evaluering innebærer å angi verdi av noe. Til forskjell fra mer uformelle vurderinger, er evaluering basert på klar systematikk. Evaluering kan inngå i erfaringslæring som del av systematiske refleksjonsprosesser". Lindøe (2003, s. 48) sier at: "Poenget med evaluering er at den knyttes til mål, planer og intervensjoner/ tiltak, og at resultatet en kommer frem til blir anvendt". Ingen av informantene i studien nevner sammenheng mellom oppdragets eller treningens mål og evalueringene som gjøres. Den klare systematikken og knytningen opp mot mål og planer virker ikke informantene å legge inn i det å evaluere. Mangel på systematikk og mål knyttet til evalueringen kan vanskeliggjøre det å konkretisere refleksjonene og komme frem til resultat. Uten konkrete resultat vil det ikke finnes noe håndfast å anvende. Henning Bang, (2011, s.96) forklarer at:

En organisasjon må utvikle en felles forståelse av hva den skal måle og overvåke, hvordan den skal måle dette og hva den skal gjøre når man trenger å korrigere noe. Videre sier han at hvis organisasjonen ikke har utviklet en felles forståelse for hva det er viktig å måle og hvordan det måles, blir det vanskelig å få til en koordinert strategi for korrigerende av kursen når det er nødvendig.

Slik jeg tolker informantenes beskrivelser fremstår det som ønskelig å evaluere hva som blir gjort bra eller mindre bra i oppdrag og ta lærdom av dette. Et sentralt spørsmål vil være om praksiskunnskapen kan måles. En annen utfordring er å klare å være tydelig nok på hva som forventes av den enkelte tjenestepersonen innen praksiskunnskapen. Informantene virker ikke å ha en klar struktur på hva de innenfor praksiskunnskapen måles etter og hvordan de skal måle det de ønsker å måle. Mangel på mål innen praksiskunnskapen kombinert med mangel på struktur i evalueringen virker å gjøre læringen vanskelig.

Ut fra det informantene beskriver brukes begrepet evaluering i svært forskjellige situasjoner. Lauvås og Handal (2000, s. 308) forklarer at formålet med evalueringen er forskjellig i ulike situasjoner. Dette er noe jeg mener PBS1 ikke belyser. Formålet med en individuell evaluering eller veiledning i en treningssammenheng kan være svært annerledes enn en programevaluering av en kritisk hendelse. Det vil kunne være store forskjeller mellom hensyn som må tas i saker med informanter og skjulte etterforskninger, sett opp mot "uniformerte" skarpe pågående oppdrag. Det vil også være stor forskjell for instruktørene å evaluere hvordan de selv hadde lagt opp treningen, eller hvordan en langvarig operasjon eller en stor aksjon har blitt gjennomført. Slike ulike formål ved evaluering vil også kreve ulik bruk av tid og ressurser. Selv om PBS1 beskriver at evaluering ikke skal avgrenses til krevende oppdrag, fremstår ikke evaluering slik den er beskrevet i PBS1 å passe informantenes behov eller tid til rådighet. Ut fra informantenes beskrivelser fremstår det som at tilpassede evalueringssystemer for ulike formål mangler. En mangel på slike systemer virker å kunne gjøre at begrepet evaluering fremstår som lite anvendelig for de som skal bruke det. Hove (2014, s. 32) beskriver at: "Det er svak forståelse for hva evaluering etter øvelser og ekstraordinære hendelser i politiet innebærer. ... Gjennomføring av evaluering og formidling av evalueringsfunn er tilfeldig og lite systematisert". Min tolkning er at informantene ikke forstår hva som ligger i begrepet evaluering. En annen tolkning er at evaluering, slik den blir fremstilt i PBS1 ikke passer til deres hverdag. Mangel på et tilpasset system for å trekke ut erfaringer av oppdrag kan gjøre at informantene selv velger hva de legger i definisjonen evaluering. Bang (2011, s.98) forklarer viktigheten av å utvikle et felles språk og felles begrepskategorier:

For å fungere som en gruppe må individene som skal jobbe sammen etablere et felles kommunikasjonssystem og et språk som gjør at de kan oppnå en felles forståelse av det som skjer i gruppen. ... Hvis det er liten enighet om begreps- og kategoriseringssystemet i en gruppe, blir det vanskelig eller umulig for gruppen å enes om hva som er virkelig, hva som er viktig og hva som regnes som sannhet.

Min tolkning er at begrepet evaluering virker vagt og litt uhåndterlig for informantene. Det kan fremstå som at i mangel av passende former og systemer

for erfaringslæring og refleksjon i ulike situasjoner blir begrepet evaluering brukt så vidt at det ikke lengre har noen klar mening.

Fokuset i PBS1 ligger på hva som kunne vært gjort annerledes, som igjen fort kan bli tolket som det som ikke gikk bra i oppdraget. Informantene påpeker viktigheten av å også ta læring av og fokusere på det som gikk bra, slik at dette kan deles. PBS1 beskriver det å utvikle det som man allerede gjør bra under systematisk erfaringslæring.

En av informantene forklarer at det også er opp til hver enkelt person å evaluere seg selv. Tveiten (2008) beskriver at selvrefleksjon eller refleksjon over eget arbeid kan være en måte å evaluere seg selv på. Hun sier videre at refleksjon kan bidra til at man blir mer ansvarlig og selvkritisk. Det å evaluere seg selv tar ikke PBS1 opp, men beskriver hvordan taus kunnskap hos den enkelte medarbeider bør bli gjort tilgjengelig. En utfordring ved å evaluere eller reflektere rundt den tause kunnskapen er som nevnt tidligere i studien, nettopp at den kan være taus, og dermed vanskelig å artikulere, dele, måle og systematisere.

New public management- et hinder for erfaringsdeling

Spesielle Operasjoner og Teknisk og Taktisk Spaning blir målt på effektivitet og resultater, og er avsnitt som selv må produsere straffesaker, og på denne måten er avhengige av produksjon for å belyse hva de driver med. Smeby (2008) forklarer at fokus på effektivitet, resultater, marked, konkurranse og sterk brukerorientering lenge har preget offentlig forvaltning og at denne reformbølgen kalles new public management (NPM). I denne underkategorien vil jeg vise at informantene opplever en form for new public management, og at dette kan være med å påvirke evaluering og erfaringsdeling ved TTS og SO. Et funn i studien er at effektivitet og produksjon kan føre til at evaluering nedprioriteres. En informant forklarer:

Det er jo gjentatte ganger gjennom min tid som leder det er blitt sagt at vi skal være flinkere på å dele erfaringer og ha notoritet på det. Det høres innmari fint ut. Men så er det det at vi er en avdeling i produksjon, og da går det veldig ofte foran alt mulig annet.

Han beskriver videre:

Det er vel ikke noen tvil om at det er der noe av mangelvaren ligger hos oss; at vi har ikke den notoriteten knyttet til faget vårt. Den sivile biten med operasjonssikkerhet er noe av grunnen til det. Vi har vært veldig produksjonsorientert.

Informanten beskriver her at de er en avdeling i produksjon og at dette ofte går foran alt mulig annet. Produksjon tolker jeg som målbare resultater og statistikk innen beslag, antall pågrepne osv. Jeg tolker i denne sammenhengen at innunder "alt mulig annet" også ligger evaluering. Han beskriver også at notoriteten på deling av erfaringer mangler. Informantens beskrivelser av mangel på notoritet tolker jeg som at den skriftlige og etterprøvbare erfaringsdelingen uteblir på grunn av andre prioriteringer. Informanten sier at en annen grunn til at erfaringer ikke blir nedskrevet og delt er operasjonssikkerhet. Jeg tolker operasjonssikkerhet på lik linje med taushetsbelagt informasjon om saker, metoder og lignende.

Informantens beskrivelser sammenfaller med funn hos Sem (2014). Han skriver at det til tider kan være vanskelig å finne tid til og personer å dele de reflekterte tankene med.

New public management (NPM) er en fellesbetegnelse på en reformbølge som har preget offentlig sektor i mange land de siste 20 årene (Hood 1991). NPM understreker at offentlig sektor og forvaltningsapparatet må ha mer fokus på effektivitet, resultat, management-orientering, konkurranse, marked og brukerne, og legge mindre vekt på regler, prosess og ulike interne hensyn (Christensen og Læg Reid, 2001). Tranøy og Østerud (2001) beskriver hvordan det ofte er ønskelig å balansere motstridende hensyn som politiske signaler, faglige hensyn, og berørte parters interesser, men at NPM er mer endimensjonal med sitt sterke fokus på kostnadseffektivitet. Alle informantene påpeker at seksjonens og avsnittenes produksjonsfokus påvirker mulighetene til å gjennomføre evalueringer og erfaringsdeling.

Informanten nevner at produksjonsfokuset går ut over det å få skrevet ned erfaringer og evalueringer. Jacobsen og Thorsvik (2007) beskriver nedskrevet kunnskap som eksplisitt kunnskap. De sier at den eksplisitte kunnskapen er nedfelt skriftlig, lagret og lett å forholde seg til. Ved at erfaringene ikke blir nedskrevet eller lagret vil det også være vanskelig å hente tidligere erfaringer opp igjen. Kunnskapen som hver enkelt person ved SO og TTS innehar ligger dermed ikke i en fysisk kunnskapsbase. Lauvås og Handal (2000, s. 89) beskriver verdien av kunnskapsbaser, og forklarer at:

Et samfunn (eller et håndtverk) som ikke har sin særegne kunnskapsbase registrert i bøker, på film, i databaser osv., er avhengig av at kunnskapen holdes ved like av fellesskapet. Siden det bare er individuelle bærere av kunnskapen, er fellesskapet avhengig av at hvert medlem bidrar til å forvalte kunnskapen, siden dagens bærere forvalter den eneste versjonen som eksisterer.

Ved at effektivitet og produksjonsfokus går foran evaluering og lagring av erfaringer, vil SO og TTS således være avhengige av at hvert enkelt medlem forvalter kunnskapen. Ved et tenkt scenario hvor samtlige ansatte ved TTS og SO hadde byttet arbeid på samme tid, ville trolig svært mye av kunnskapen forsvunnet. Westrum og Adamski (2009) mener at god sikkerhetsledelse innebærer å beskytte og ta vare på den tause kunnskapen. Ved at SO og TTS i liten grad nedtegner erfaringer og evalueringer vil også sikkerhet kunne bli påvirket ved at kunnskapen ved avsnittene ikke er eksplisitte.

Resultatfokus påvirker evaluering og erfaringsdeling

Flere av informantene i studien forklarer at det hovedsakelig evalueres ved negative hendelser. Et funn i studien er at fokuset på resultater påvirker om evaluering gjennomføres, og hvordan gjennomføringen foregår. En av informantene beskriver når det ble evaluert da han begynte ved avdelingen for omtrent 15 år siden:

Man evaluerte bare når det gikk til helvete.

Selv om det overnevnte sitatet beskriver historie, belyser en annen informant det samme aspektet i nåtid:

Det er nok veldig ofte sånn at når det går riktig galt, blir det evaluert ordentlig.

Informantene beskriver her hvordan evaluering ofte bare tas ordentlig tak i og gjennomføres når oppdragene går galt. Informantenes beskrivelser av at ting gikk til helvete, eller riktig galt, tolker jeg i denne forbindelse som at oppdraget ikke fikk et ønsket resultat i form av at mistenkte ikke ble pågrepet, narkotika ikke ble beslaglagt eller lignende. Informanten forklarer videre:

Når det går veldig bra, så er for så vidt alle fornøyd, og det blir et klapp på skulderen og et smil. "Det gikk jo kjempebra", og da er det ikke så mye mer å si om det. I stedet for da også være flink og spørre seg om hvorfor det gikk så bra? Å bruke tid på suksesskriteriene for at det gikk så bra det synes man mange ganger er unødvendig, eller at det er ikke noe vits å bruke tid på det. Man glemmer nettopp at det som gikk bra også er veldig viktig å få synliggjort. Ellers blir det nok ofte sånn at jo mer galt det går, jo mer tid setter man av til å evaluere. Og veldig ofte er nok evalueringene fokusert på resultat og ikke på prosess.

Og hva mener du med det egentlig?

At når man evaluerer så er det resultatet som er avgjørende for hvor vidt det har gått bra eller ikke. Hvis man kanskje har gjort en kjempegod jobb og resultatet er en mindre mengde beslag, da er man likevel ikke fornøyd. Men hvis man kanskje har gjort en litt dårlig prosess, men resultatet er kjempebra, da er man likevel veldig fornøyd. Så der ligger det nok et stort potensiale hos oss ved å være mer opptatt å evaluere prosessen.

Informanten beskriver at hvis oppdragene får et bra resultat er det mindre sjanse for at det evalueres. Informanten beskriver at dårlig praksis, eller dårlige taktiske valg i oppdrag, likevel kan føre til et godt resultat i form av beslag og lignende. Jeg tolker informantens slik at resultatet i form av beslag og pågrepne personer ikke alltid gjenspeiler om det er gjort gode valg og beslutninger gjennom oppdraget. Han etterlyser her en refleksjon rundt oppdragene uavhengig av om oppdraget gikk bra eller ikke. Jeg tolker det som at refleksjonen som informantens etterlyser bør ha et større fokus på selve prosessen fremfor resultatet i form av tall og statistikk.

Informantens beskrivelser av at resultatene i seg selv ikke bør styre om det blir evaluert eller ikke, styrkes av det Wathne (2015) beskriver om at operative politibetjenter og ikke-ledere opplever at målstyringen ikke treffer "kjernen" i politiarbeidet.

Informantens tankegang rundt hva som bør vektlegges av refleksjon fremstår som en motpol eller en subkultur sett i forhold til informantenes beskrivelser av avsnittenes fokus på effektivitet og resultat. Jeg tolker at informanten mener at selve resultatet, da sett opp mot det som er lett å måle (f.eks beslag), er utslagsgivende for om det blir evaluert eller ikke. Lindøe (2003, s. 55) beskriver at:

Konkurranseshensyn gjør at virksomheter settes under stadig større press til å være kostnadseffektive. I anstrengelsen for å finne ut hva en gjør, og hvor godt en gjør det, vil alltid noen resultater være mer målbare enn andre. Det fører til at vi lett kan gå i en målefelle gjennom overmåling eller "tallmagi" (Etzioni, 1976). I våre anstrengelser for å være rasjonelle opptrer vi irrasjonelt. Når vi møter krav om kostnadseffektive løsninger, møter vi disse kravene med en overproduksjon av de resultater som er lettest å måle og dokumentere. Følgelig kan viktigere temaer og problemstillinger systematisk bli neglisjert.

Irrasjonaliteten som Lindøe snakker om, mener jeg informantene beskriver ved at fokuset på resultater virker å gå ut over det å blant annet prioritere refleksjon, evaluering og prosessene som foregår, og det å lære fra oppdragene. Jeg tolker at informantene i studien også mener at den resultatstyrte evalueringen ikke treffer det de ønsker å evaluere.

Lindøe (2003, s. 72) beskriver at: "Ved å konsentrere oss om innsatsen ser vi hva som kommer ut som resultat. Et slikt perspektiv på evaluering kan derfor vise seg å gi mange overraskelser. Dette er også i tråd med det mange hevder er selve grunnlaget for ideskaping og kreativitet". Informantens beskrivelser av det å fokusere på prosess fremfor resultat mener jeg omhandler mye av det Lindøe belyser. New public management virker på denne måten å ikke bare ha en effekt på om det blir evaluert, men også på hva det fokuseres på under evalueringen. Hvis fokuset ved evalueringer hadde lagt på prosessene fremfor resultatene kunne dette trolig ført til økt kreativitet og ideskaping. Et paradoks i denne

sammenhengen er at kreativitet og ideskaping nevnes av informantene som sentrale faktorer for å få gode målbare resultater. På denne måten kan man si at målbare resultater, som står sentralt i NPM, i seg selv kan ødelegge effektiviteten og resultatene på lengre sikt. NPM kan således virke mot sin hensikt.

Johannesen (2013) beskriver at kunnskapsledelsen må skje innenfor rammen av klart definerte mål og resultatforventninger. Ut fra informantenes sitater tolker jeg det som at definerte mål og resultatforventninger er knyttet opp mot saker, antall anmeldelser osv. Det fremgår ikke som at evaluering i seg selv er en del av de klart definerte målene for avsnittene. Evaluering kan være et satt mål i organisasjonen, men fremstår ikke som like klart definert som de resultatorienterte målene. Fokuset på målbare resultater i form av beslag og lignende, samt om oppdraget ga de ønskede resultatene legger premisser for hvordan evalueringen foregår. Fokuset på resultater virker å hemme evaluering ved SO og TTS

"Ovenfra og ned- evaluering"

Denne underkategorien tar for seg hvordan lederne ved SO og TTS kan påvirke evaluering. Som en innledning til dette underkapittelet vil jeg forklare hvordan jeg tolker informantene når de snakker om ledere. Jeg tolker ledere i denne sammenhengen, i all hovedsak som gruppelederne for den operative styrken. Det er disse lederne som naturlig prioriterer om evalueringer fra oppdrag skal gjennomføres eller ikke. Tolkningen gjøres på bakgrunn av helheten i datamaterialet. Et funn i studien er at lederne ved TTS og SO i stor grad bestemmer om, og hvordan, evaluering gjennomføres, og at lederne vekter evaluering ulikt. En av informantene beskriver:

Jeg vet jo det evalueres etter oppdrag, også når SO og TTS har vært ute , men evalueringen skjer da ofte mellom lederne, og så blir det en lederevaluering, og i hvilken grad dette kommer ut igjen til mannskapene , det er uvisst.

Informanten forklarer at etter oppdrag skjer evaluering ofte på et ledernivå, og at det er usikkert hva som viderefremmes til mannskapene. Informanten forklarer videre:

Og så er det hektisk, og vi kjenner sakspresset, og du får ikke samlet alle etter oppdraget, for noen begynner å skrive rapport, og da er det nye arbeidsoppgaver. Og da er det et lederansvar. Men hvis trykket ikke er stort nok, og ledelsen ikke er innforstått med at slik gjør vi det, så sklir det ut.

Informanten beskriver at for å få gjennomført erfaringsdeling og evaluering i en hektisk hverdag, må det bygges en kultur for dette. Informanten påpeker at han mener at lederne er avgjørende for at denne kulturen skapes. Informanten påpeker at lederne må ha en forståelse for at evaluering er viktig for at erfaringer skal kunne deles. Jeg tolker at informanten mener at SO og TTS ikke har en god nok evalueringsskiltur, og hvis fokuset på evaluering ikke opprettholdes av lederne, så vil evalueringen kunne avta eller forsvinne. En annen informant forklarer:

Vi har jo hatt ledere hos oss som var veldig fokusert på evaluering, som nå har sluttet og du ser da at det har falt bort fra den gruppen.

Informanten beskriver at gjennomføring av evalueringer er personavhengig. Han forklarer også at evalueringen kan forsvinne ved at de lederne som fokuserer på evaluering bytter stilling eller lignende. Ut fra informantens beskrivelser virker det ikke å være en satt evalueringsskiltur i organisasjonen. Ved at evaluering forsvinner med ledere som prioriterer dette, tolker jeg som at evaluering ikke er forankret hos mannskapene. En av informantene forklarer:

På bolke- treningen¹⁷ nå så ser du at evaluering med både leder og mannskap gir en helt annen innsikt hos mannskapet. Det er en god form for evaluering, men det er tidkrevende.

Informanten beskriver hvordan felles evalueringer på trening med både mannskapet og lederne har hatt en god effekt på læring og felles forståelse. Han forklarer også at denne formen for evaluering er tidkrevende.

¹⁷ Bolketrening er den treningen hvor SO og TTS samtrener. Denne var opprinnelig en del av den sentraliserte treningen for Oslo politidistrikt, men SO og TTS har nå egne treninger disse dagene.

Annen forskning støtter oppunder informantenes beskrivelser av ledernes betydning for evaluering. Sunde et al. (2013) skriver i sin oppgave at ledelsesstruktur er en latent barriere for kulturendring og overføring av erfaring. Henriksen (2014) skriver at lederens rolle har betydning for evalueringen, og at evaluering som tema er ansett som viktigere blant medarbeiderne på lavere stillingsnivå enn blant lederne. Klingsheim (2008) finner at det avdekkes manglende involvering av operative tjenestepersoner i evalueringsarbeidet etter øvelser og ekstraordinære hendelser, og at viktig informasjon derfor går tapt i evalueringsarbeidet.

Informantene belyser her den sentrale rollen en leder kan ha opp mot blant annet prioritering av evalueringsarbeid i en gruppe. Bang (2011) beskriver hvordan formelle og uformelle ledere i organisasjonen vil ha særlig stor makt i innholdet i kulturen som utvikles, for disse har makt til å påvirke holdninger, rutiner og strukturer i større grad enn andre. Ut fra Bang sine beskrivelser vil ledernes innvirkning på evaluerings og læringskulturen ved SO og TTS være sentral.

Spørsmålet blir om ledernes oppfatning av fastsatte mål om resultat og produksjon overveier organisasjonens vektlegging av en god læringskultur. Under beskrivelse av ledelse og organisering i Hove (2014, s. 14) står det at:

Det ikke er utviklet en strategi for oppfølging av systematisk KEL. En slik strategi forutsetter tydelig eierskap sentralt i organisasjonen og hos ledere på alle nivå. Det eksisterer kulturelle utfordringer i politikulturen med hensyn til det å drive kontinuerlig forbedringsarbeid og dele erfaringer. Det er behov for å integrere uformelle og formelle læringsarena.

Produksjon og måltall virker å gå foran refleksjon rundt prosessen i oppdraget, og at sakspress og resultater ofte går foran det å evaluere. Johannesen (2013, s. 59) beskriver ledernes prioriteringsutfordringer:

For at gruppen skal fungere, må den operative lederen på den ene siden distansere seg fra abstrakte måltall og rette oppmerksomheten mot hverdagspraksisen. For å tilfredsstille den byråkratiske kontrollen må den sammen lederen på den andre siden distansere seg fra hverdagspraksisen og rette oppmerksomheten mot de abstrakte

måltallene.. De må tilfredsstillende både overordnede leders krav og de operative gruppenes krav.

En slik beskrivelse virker også å være gjeldende for SO og TTS. Jeg tolker informantene slik at evaluering anses som viktigere blant mannskapene enn hos lederne. Dette sammenfaller med Henriksen (2014) sin beskrivelse om at evaluering ses på som viktigere blant medarbeidere på lavere stillingsnivå enn blant lederne. En mulig forklaring på dette kan være at lederne har et annet fokus om organisasjonens mål enn det mannskapene har. Bang (2011, s. 31) sier at:

Satt på spissen kan vi si at lederkulturens fremste mål og idealer dreier seg om å få mest mulig ut av minst mulig ressurser, eller med et annet mål - å maksimere kapitalens forretning. Verdier som naturlig kan oppstå i kjølvannet av dette, er for eksempel lojalitet overfor bedriftens mål, produktivitet og lønnsomhet foran trivsel og endringsvillighet når bedriften har behov for å gjøre endringer.

New public management kan på denne måten også påvirke mellomlederne i form av at forventningene om effektivitet blir så stort at mellomlederne velger å prioritere resultatene fremfor evaluering, ettersom dette er et tydelig mål satt av avsnittslederne. En slik prioritering går da på bekostning av det å se på kvaliteten i arbeidspraksisen.

Slik jeg tolker informantene er det ofte lederne som evaluerer de store sakene. Mangelfull involvering av mannskapene i evalueringene er noe som sammenfaller med at det avdekkes manglende involvering av operative tjenestepersoner i evalueringsarbeidet etter ekstraordinære hendelser (Klingsheim, 2008). Jeg tolker informantene som at det er viktig at det ikke bare er lederne som evaluerer de store sakene, men også å la mannskapene som har vært involvert i oppdrag og trening være med i evalueringene. Ved å søke å forandre et system, lærer en også å forstå systemet, inklusive de maktforhold som råder (Lindøe, 2003). Lindøe (s. 69) forklarer videre at: "Ved at de som er involvert er med å stille diagnosen, bidrar de ikke bare til å se hva som er problemet, men også til å la seg engasjere for å finne løsninger og å høste egne erfaringer gjennom evaluering".

Evaluering kun blant lederne hindre forståelse av systemet, engasjement, og nye erfaringer. En grunn til at lederne velger å evaluere seg i mellom kan være at ved å åpne opp for en evaluering som går "nedenfra og opp", åpner man også opp for en kritikk mot beslutninger som allerede er tatt (Lindøe, 2003). Ved at en leder gir et referat av oppdraget kan dette være helt annerledes en slik som en annen deltaker "leste situasjonen".

Faguttrykket persepsjon kan sammenlignes med politimenns bruk av uttrykket "å lese en situasjon". "Persepsjon påvirkes av kunnskap, emosjonell tilstand, holdninger, ferdigheter, motivasjon og flere andre psykologiske forhold" (Bjørklund, 1997, s. 97). Persepsjon blir dermed svært relevant å ta hensyn til under en evaluering av oppdrag. En leder som beskriver sin opplevelse i en evaluering, kan ha helt andre holdninger og ferdigheter enn de andre som deltok i oppdraget, og dette føre til evalueringen kan få en skjev, ufullstendig og enssporet vinkling.

Bang (2011, s. 32) forklarer at det er veldig forenklende å snakke om *en* lederkultur. På avdelinger som SO og TTS har man ulike typer ledere, fra øverste leder for avsnittet, ned til førstelinjeledere. Jeg vil ta høyde for at ulike ledere på ulike nivå ikke deler samme sett av normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. De prosessorienterte og de resultatorienterte lederne virker å ha ulike normer, verdier og virkelighetsoppfatninger knyttet til hvordan og hva som bør evalueres. Informantenes beskrivelser viser også at det finnes ledere som velger å prioritere prosessevaluering og som involverer alle mannskapene i evalueringen. Noen av informantene viser også til hvordan evaluering med alle mannskapene under trening har gitt god læringseffekt.

Flere av informantene viser til hvordan evalueringskulturen kan skli ut hvis ikke lederne har dette fokuset over tid. Dette sammenfaller med Hove (2014, s. 25) hvor det beskrives at:

Vektlegging av systematisk, kunnskapsbasert erfaringslæring forutsetter sterk forankring i organisasjonens ledelse på alle nivå, først og fremst i toppledelsen og de rammer og føringer som gis for å fremme slik læring i

organisasjonen. Lederne må skape et godt klima for å dele kunnskap. Kunnskapsbasert erfaringslæring forutsetter også forankring hos "fotfolket", og i arbeidskulturen.

Lederne ved SO og TTS fremstår som sentrale i forhold til om evaluering blir gjennomført, og hvordan evalueringen blir gjennomført. Evaluering og erfaringsdeling fremstår ikke som sterkt forankret hos lederne ved SO og TTS, selv om det virker å være personlige variasjoner blant lederne. Evalueringer som involverer både mannskap og ledere, fremstår som fremmede for erfaringslæringen, mens liten involvering av mannskapene i store saker og oppdrag, fremstår som hemmende på erfaringslæringen.

Dårlig struktur

Alle informantene i studien påpeker at det er en manglende struktur for evaluering. De forklarer at det er personavhengig om evaluering gjennomføres og at det er manglende kontinuitet. Informantene beskriver også at det virker uklart hva som skal evalueres, og at det mangler kriterier som kan fremme systematisk evaluering. Et funn i studien er at evalueringen ikke virker å ha en fast struktur eller systematikk. En informant forklarer:

Det er nok ikke noen veldig god struktur rundt evaluering. Der er det er mye å hente. Det er ikke noe god systematikk rundt hvordan ønsker man å evaluere eller hva man ønsker å vektlegge på evalueringen.

Informanten beskriver at det er dårlig struktur og systematikk rundt det å evaluere. Dette sammenfaller med funn hos (Troisdahl, 2013, s. 32) som beskriver at evaluering og tilbakemelding per i dag synes å være usystematisk og ustrukturert. "Å evaluere innebærer å angi verdi av noe, og er basert på klar systematikk. Man må ta stilling til hva som skal evalueres, hvorfor man evaluerer og hvordan evalueringen skal skje, samt hvem som skal evaluere hvem" (Hove, 2014, s. 11). Informantenes beskrivelser av mangel på systematikk ved evaluering kan styrke påstanden om at SO og TTS ikke evaluerer i begrepet

rette forstand. Ved at det ikke er systematikk kan man heller ikke si at erfaringslæringen er kunnskapsstyrt.

Gruppe 1- en subkultur

Et funn er at gruppe 1, fremstår som en subkultur i avsnittet ved at deres fokus ligger på utvikling av faget, prosessene som gjøres i oppdrag, og evaluering under treninger.

Utvalget informanter i denne studien er sentral i drøftingen om evaluering. På bakgrunn av informantenes beskrivelser velger jeg i denne sammenhengen å gjøre en forenklet todeling av grupper innad på TTS og SO; de resultatorienterte og de prosessorienterte. Samtlige av informantene vil jeg plassere i gruppen; de prosessorienterte. Informantene er opptatt av utvikling av faget, og det fremstår som deres hovedfokus. En av informantene gav en beskrivelse av hvordan han så på seg selv og de som arbeidet med trening av mannskapene:

Når du først er kommet inn i en fagstilling, er du «fagidiot». Fra jeg begynte på TTS har jeg tenkt fag. Hvordan vi kan bli bedre, hva er bra, og hva mangler vi. Så når jeg er ute og jobber så tenker jeg hele tiden, dette skal vi trene på, dette skal vi ha i neste øvelse, dette har vi vært borti før, eller dette er en trend i tiden.

Beskrivelsen som informanten her gjør av seg selv og de som arbeider med utvikling av faget mener jeg er et godt bilde på hvordan jeg også opplever utvalget av informanter i denne studien. Informanten beskriver slike som han som "fagidioter" som konstant reflekterer over erfaringer og ser hvordan erfaringene kan deles og trenes på. En annen informant beskriver:

Vi er nok betydelig flinkere til å evaluere treninger enn oppdrag. I treningene blir det alltid avsatt tid til evaluering. Kanskje ikke nok, men det blir i hvert fall avsatt noe tid til å evaluere. Under oppdrag så kan evalueringer mange ganger glippe litt. Man gjør det ikke på en skikkelig måte, for det er så mange andre arbeidsoppgaver som står for tur.

Informanten beskriver at det blir evaluert oftere på trening enn ved reelle oppdrag. Ut fra informantens beskrivelser kan det fremstå som at evaluering prioriteres høyere under trening enn etter oppdrag.

Strandheim (2012) finner i sin masteroppgave at erfaringsdelingsorienterte subgrupperinger kan være positive for læring i praksisfellesskapet.

Maanen og Barley (1985 s. 38, sitert i Bang, 2011, s.27) har definert subkultur som:

En undergruppe av organisasjonens medlemmer som samhandler jevnlig med hverandre, som identifiserer seg selv som en distinkt gruppe i organisasjonen, som deler et sett av utfordringer som de fleste i gruppen er enige om er problematiske, og som rutinemessig handler på grunnlag av gruppens unike kollektive virkelighetsoppfatning.

Sett ut fra denne definisjonen vil de som driver med fagutvikling, de prosessorienterte, kunne kalles en subkultur i organisasjonen. Subkulturer og konflikter kan være positivt for en organisasjon. Bang (2011, s. 42) beskriver at: "En organisasjon ikke kan vokse og utvikle seg hvis den er fullstendig fri for konflikter, og sier at mange vil hevde at ulikhet er en forutsetning for vekst". Gruppe 1, som en subkultur, vil i så måte være positiv for avsnittet ved at evaluering og erfaringsdeling settes i fokus under trening.

Bang (2011) beskriver hvordan organisasjonsritualer kan gjenspeile hva man verdsetter og hvilke skjulte sider som eksisterer i kulturen. Informanten påpeker at i treningene har de satt av tid til evaluering og at de da lettere klarer å gjennomføre evaluering av treningene. Det at evaluering gjøres oftere på trening enn ved reelle oppdrag er interessant da informantene selv påpekte at oppdrag ofte sees på som den beste formen for læring. Stene (2014) forklarer hvordan trening og kunnskap som formidles er med å forme utvikling og kapasitet i en organisasjon. DiMaggio og Powell (1983) sier at profesjonelle treningsinstitusjoner er viktige sentre for utvikling av organisasjonens normer og atferd. På denne måten kan evaluerings og refleksjonsfokus ved gruppe 1 være viktig for avsnittenes utvikling. En grunn til at denne evalueringskulturen har satt seg, kan være at det i treningen ikke er et produksjonsfokus på samme måte som ved reelle oppdrag. De som styrer treningene er også svært opptatt av

prosessene i oppdragene. På denne måten fremstår det som treningene ikke blir påvirket av fokuset fra new public management på samme måte som den operative tjenesten.

Oppsummering

Studiens empiri viser at evaluering blir ansett som viktig for læring ved TTS og SO. Hva som ligger i begrepet evaluering fremstår som uklart, og evaluering slik beskrevet i PBS1 fremstår som upraktisk. Mangel på målekriterier for prosessene som skjer gjennom et oppdrag kan føre til at det er vanskelig å konkretisere evalueringspunkter, samt å hente erfaringer ut av oppdragene. Resultatmål kan føre til at evaluering ikke prioriteres.

Evaluering gjøres hovedsakelig ved negative erfaringer fra oppdrag, og erfaringer blir sjelden nedskrevet og lagret. Avsnittenes fokus på produksjon og måltall kan hindre erfaringsdeling og evaluering. Evaluering skjer ofte "ovenfra og ned", og dette kan føre til at læringspunktene ikke nødvendigvis gjenspeiler menneskenes erfaringer.

Mangel på systematikk og struktur i evalueringene gjør at man kan stille spørsmålet om evaluering faktisk gjennomføres ved SO og TTS og om avsnittene arbeider kunnskapsbasert. Gruppe 1 fremstår som en subkultur i organisasjonen ved at de prioriterer evaluering og har et stekt fokus på prosessene i oppdrag og trening. Mangel på klare målsetninger å knytte evalueringen til, virker å gjøre evaluering vanskelig. Samlet kan man kanskje kalle det informantene beskriver som evaluering, som "en delvis systematisert erfaringslæring".

4. ÅPENHET

Erfaringsdeling og evaluering er avhengig av at betjentene tør å fortelle om sine erfaringer fra oppdrag og trening. Evaluering innebærer å gi en verdibasert tilbakemelding om hva som er bra eller dårlig (ønsket eller uønsket). Ærlighet og åpenhet er på denne måten sentralt for den systematiske erfaringslæringen. I

intervjuene ble informantene spurt om man ved avsnittet er åpen for å gi og ta imot tilbakemeldinger. Et funn i studien er at det fremstår som ambivalent om det er åpenhet for å gi tilbakemeldinger. En informant forklarer:

Ja, det er nok veldig personavhengig, men jeg tror at vi er, i vår etat, og kanskje på vår seksjon, så tror jeg at det er en relativ god takhøyde. Jeg tror potensialet er betydelig likevel.

Har du noen eksempler – ikke nødvendigvis konkrete eksempler, men hva tenker du på?

Jeg tror at det er en utfordring at vi av frykt for å trække på hverandre, eller såre hverandre, velger ofte å si ting på en litt mer diskret måte, slik at ting altså helt åpent og ærlig legges fram slik som det var, så vil det bli pakket litt inn likevel. Jeg tror mange har sterke følelser og er ærekjær og vil bedømme selv, og da er det å bli evaluert og få ærlige tilbakemeldinger, det krever jo mye av begge parter. Jeg tror man er et godt stykke på vei, og jeg tror vi har en god kultur for det, men jeg tror potensialet likevel er stort.

Videre forklarer han:

Jeg tror man skal være litt ydmyk og si at det er et stort rom for forbedring for det fremdeles, men samtidig vil jeg si at jeg synes vi er i positiv endring. Altså, en skal ikke glemme at man er i en etat og en kultur der man bare for egentlig få år siden (10 – 15 år siden), der de yngste skulle ikke mene noen ting, de skulle bare kopiere det de eldste gjorde eller sa. Og det var i hvert fall sjelden å høre hva de mente om ting, for de hadde jo ingen erfaring.

Er dette ting du har opplevd selv?

Ja, det er det. Jeg skal ikke si at det er sånn mange ganger ennå, men jeg tror at vi i hvert fall er i utvikling der, og at vi i større grad er åpen og interessert i nye forslag og forslag til løsninger, og at forslag også kan komme fra de som har jobbet kort tid. De kan se ting med andre og nye øyne. Men jeg mener likevel det at en av politietatens største utfordringer. Det tror jeg vi også må ta inn over oss, det er det å være endringsvillig. Hvis man skal få til ting og få forandringer, så må man være endringsvillig og det er slitsomt. For det er veldig komfortabelt å gjøre sånn som man alltid har gjort, kontra å endre på det, for da forandrer man jo og rokker ved det som på en måte er litt fastsatt, men jeg tror det er en stor utfordring vi har i etaten, men det er det som på sikt gir best resultater.

Informanten følger opp med følgende:

Jeg synes det er litt fastsatt i vår etat. Vi er glad i sånne faste rammer og i tiltakskort og at det skal være litt sånn en løsning på veldig mye, for det skaper forutsigbarhet og trygghet og så blir folk lei av de endringene. "Nå har vi endelig landet på noe, kan vi ikke bare fortsette?" Men jeg tror ihvert fall at vi er i den bedre enden av skalaen når det gjelder takhøyde og muligheter til å få til endringer. Men jeg tror likevel vi har en lang vei å gå, og at vi har mye å hente. Jeg er i hvert fall veldig opptatt av det selv, at om forslaget kommer fra en med mye erfaring eller en med lite erfaring, så er ikke det så veldig interessant, det er innholdet i forslaget som er spennende. Det er fort gjort at et forslag som er godt er mye bedre når det er en med mye erfaring som sier det, kontra at det er en med liten erfaring som sier det.

Informanten tar her opp en del sentrale punkter opp mot politietatens og SO sin kultur for tilbakemeldinger. Han beskriver en politietat hvor endringsvillighet sitter langt inne og hvor kulturen for kritikk og direkte tilbakemeldinger ikke er optimal. Videre forklarer han at han opplever sin avdeling som i en bedre ende av denne skalaen, hvor innspill fra nyansatte verdsettes mer enn tidligere og hvor det er endringsvillighet, men at de fortsatt kan bli bedre. Han påpeker at sterke følelser opp mot arbeidet kan føre til utfordringer i det å gi direkte tilbakemeldinger til hverandre. Erfaring beskrives som en viktig faktor for å bli hørt. Ut fra informantens beskrivelser av at yngstemann tidligere ikke hadde noe han skulle ha sagt på grunn av manglende erfaring, tolker jeg det som at de med lengre erfaring lettere blir hørt, men at dette skillet er i ferd med å forsvinne.

I sitatene over forklarer informanten om en politikultur med liten åpenhet og endringsvillighet. Han forklarer også om sitt avsnitt og hvordan det har vært en del av denne kulturen. Videre sier han at åpenheten er blitt bedre, men at det fortsatt er mye å ta tak i. Informantens beskrivelser om avsnittets åpenhet er vanskelig å tolke da utsagnene er ambivalente.

Informantens beskrivelser støttes av annen forskning. Jakobsen (2015) skriver at ærligheten i evalueringene ikke var gode nok når de noe mer kritiske tilbakemeldingene skulle gis. Granås Otterstad og Lindesteg (2015) beskriver at de politiansatte opplever at det eksisterer en fryktkultur i politiet, og at denne fremstår som et problem. Glomseth (2002) påpeker viktigheten av ærlighet og at eventuelle uenigheter tas tak i.

Slik jeg tolker informanten, snakker han her om menneskelige relasjoner innad ved avsnittet. For at personer vil dele sine erfaringer slik at organisasjonen kan lære av erfaringene, står åpenhet, ærlighet og trygghet som sentrale verdier som må ligge til grunn for god læring. I PBS1 (s. 199) beskrives gode vekstvilkår for læring. Der står det at: "Man må erkjenne at den erfaringsbaserte kunnskapen er en verdifull, "ubenyttet" kunnskapskapital. Det betyr at man både holdningsmessig og kunnskapsmessig må sørge for at betingelsene for at organisatorisk læring kan finne sted". I KEL-rapporten (Hove, 2014, s. 47) står det at:

Flere vi har vært i kontakt med gjennom dette prosjektet viser til at det ikke er en åpen kultur for å være kritisk til løsninger som er vedtatt i kollegafellesskapet. Erfarne tjenestemenn er heller ikke alltid åpne for å se på etablerte løsninger på en ny måte. Nyutdannede som stiller kritiske spørsmål til oppdragsløsning karakteriseres gjerne som akademiske og lite praktiske.

Ut fra informantens beskrivelser tolker jeg det som at kritikk og direkte tilbakemeldinger er en utfordring ved avsnittet. Et slikt funn underbygges av Jakobsen (2015) sin beskrivelse om at ærligheten i evalueringene ikke var gode nok når de noe mer kritiske tilbakemeldingene skulle gis. Dette synet fikk også støtte fra instruktørhold. Lauvås og Handal (2000) beskriver realkompetanse som kunnskap, ferdigheter og holdninger. Tjenestepersonenes erfaring virker å spille inn på mulighetene for å komme med innspill og sjansen for at innspillene blir hørt. Ut fra informantens beskrivelser kan det fremstå som at både nyansatte ved avsnittet, men også andre tjenestepersoner kan oppfatte det som vanskelig å komme med nye forslag som er kritisk rettet mot de eksisterende handlingsmønstrene. Dette er interessant ettersom Jakobsen (2015) beskriver at de med mest erfaring ikke virket å løse situasjoner bedre enn de med mindre erfaring.

Janis (1979, sitert i Bang, 2011, s. 117) beskriver fenomenet gruppetenkning, som kan oppstå i en gruppe med for sterk og tett kultur. "Et av symptomene med gruppetenkning er at man er hard mot medlemmer som prøver å avvike fra gruppenormene, eller som er kritiske mot gruppens ideer og verdier". Ut fra

informantens beskrivelser kan det virke som at gruppetenkning kan være en del av avsnittets kultur. Granås, Otterstad og Lindesteg (2015) beskriver at de politiansatte opplever at det eksisterer en frykttkultur i politiet, og at denne fremstår som et problem. Selv om informanten ikke direkte beskriver en frykttkultur, sier han at ærlige tilbakemeldinger og frykt for det å trække på hverandre kan være et problem. Bang (s.121) beskriver hvordan trygghet i organisasjonen er viktig:

Organisasjonens medlemmer vil ha en tendens til å gjøre hva de kan for å beskytte seg. De vil være overforsiktige og bygge barrierer rundt seg selv og organisasjonen, med mindre man er oppmerksom på dette og aktivt går inn for å skape en trygg, støttende og tillitsfull atmosfære, hvor det er lov til å feile, av og til gå på tvers av gjeldende kultur, å komme med nye forslag og løsninger og få aksept for dem.

Ut fra informantens beskrivelser er det vanskelig å si om det er en god aksept for nye løsninger ved avsnittet. Jacobsen og Thorsvik (2007) sier at riktig og ærlig evaluering av operatørene er grunnlaget for deres oppbygging av handlingsmønstre og kognitive skjemaer til bruk i fremtidige hendelser. På denne måten kan informantens beskrivelser tolkes som at mangelen på ærlighet i tilbakemeldingene kan få uheldige konsekvenser, ettersom tilbakemeldingene danner et grunnlag for mannskapenes handlingsmønstre i fremtidige hendelser.

Oppsummering

Informantens beskrivelser er ambivalent og derfor vanskelig å tolke. Åpenhet, ærlighet og trygghet ved avsnittet fremstår som uklart. Min tolkning er at manglende åpenhet og ærlighet kan skape utrygghet, og dermed være til hinder for blant annet erfaringsdeling og evaluering, samt et hinder for å i oppdrag prøve ut erfaringer som er gjort i trening. De ambivalente svarene som informanten gir, mener jeg kan underbygge funnet om at det kan være en mangel på åpenhet ved SO og TTS.

STUDIENS PRAKTISKE BETYDNING

Kapittelet vil ta for seg hvilken praktisk betydning studien kan ha for å systematisere erfaringslæring og sivilt politiarbeid. Gjennom arbeidet med studien har jeg lest mye teori, analysert informantenes erfaringer, samt reflektert selv. Jeg vil i dette kapittelet reflektere over tre sentrale temaer i denne studien, og komme med konkrete forslag til utvikling.

Studiens empiri viser at tilpasset trening i forhold til arbeidsoppgaver kan fremme erfaringslæring ved SO og TTS. Tilpasset trening kan trolig kan ha overføringsverdi til andre avsnitt i politiet.

Mangel på et hensiktsmessig system, hvor erfaringer kan løftes frem, belyses i studien. Jeg vil på bakgrunn av dette forsøke å vise et system som jeg mener kan være hensiktsmessig for erfaringsdeling og erfaringslæring i politiet.

Informantene forklarer hvordan faget sivilt politiarbeid ikke er satt i et nasjonalt system i Norge. Å sette fagfeltet i et system, mener jeg krever en definisjon på hva sivilt politiarbeid er. Jeg vil derfor forsøke å lage en definisjon for sivilt politiarbeid, for deretter å komme med et forslag til et inndelingssystem for sivile mannskaper i politiet.

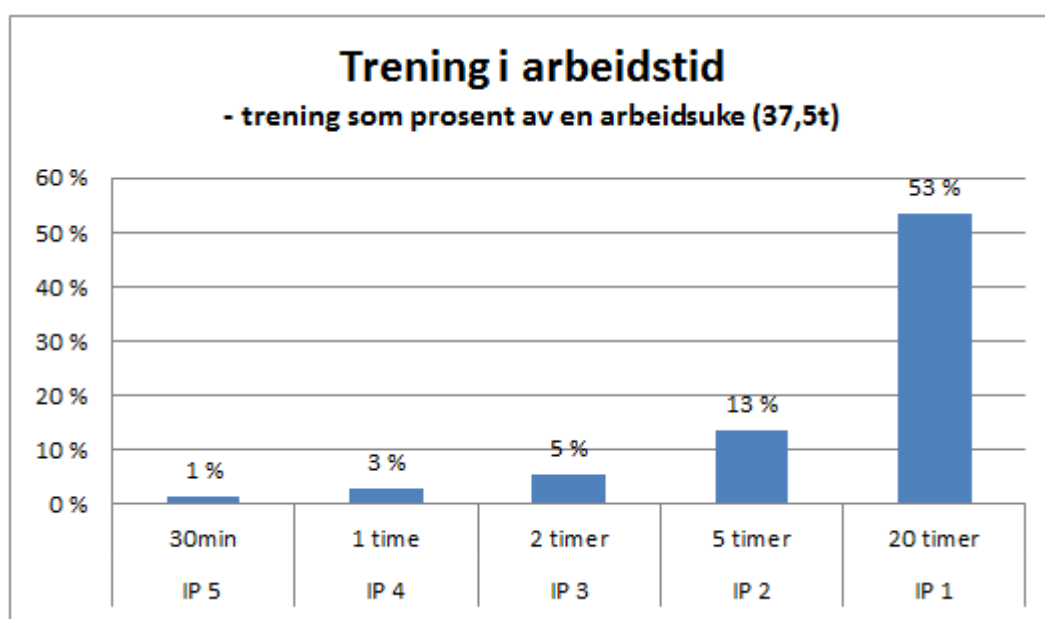
Et av hovedmålene med forskning, er i følge det Store norske leksikon (2015) å frembringe nye kunnskaper og viten. Det er med ydmykhet jeg forsøker å videreutvikle noen sentrale temaer.

”Gjennom trening skal vi lære, og i oppdrag skal vi utføre”

Overskriften til dette undertemaet er ikke et direkte sitat fra noen av informantene i studien, men gjenspeiler det skillet mellom oppdrag og trening, som helheten av datamaterialet antyder. Skillet, slik jeg ser det, er naturlig og

nødvendig, men tankegangen om "når man skal lære" mener jeg er uhensiktsmessig.

Modell 1, tar utgangspunkt i antall treningstimer de ulike innsatspersonell-kategoriene har i året (POD, 2013). Ferie og helligdager trukket fra årsverket. Fremfor å se på den tiden som brukes på trening i løpet av et år, viser denne modellen tid som er satt av til trening i løpet av en arbeidsuke for hver enkelt tjenesteperson.



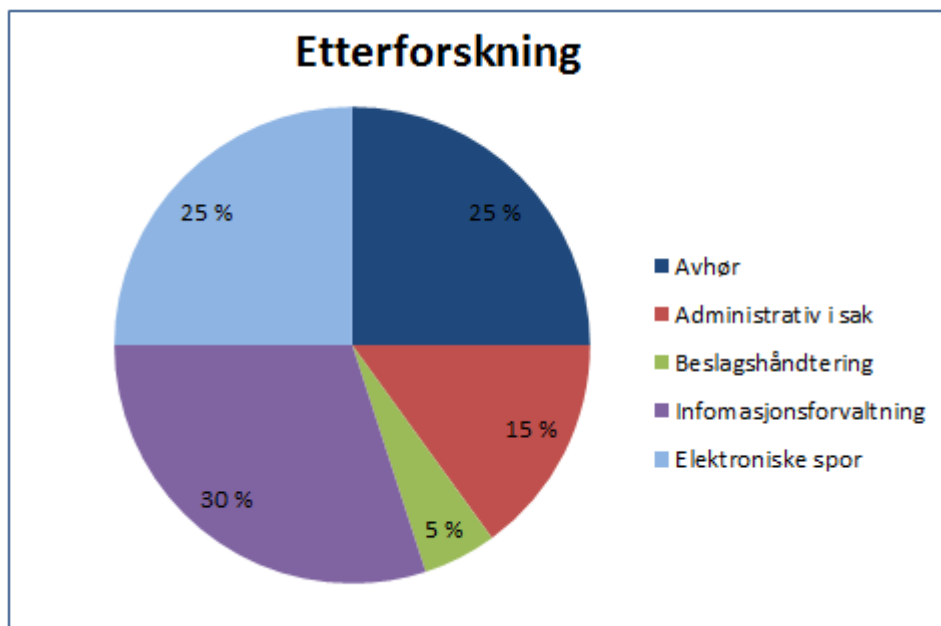
Modell 1.

Modellen er ment for å visualisere to temaer. Det første er at det ligger et stort potensiale i det å lære av erfaringer fra oppdrag. Som modellen viser utgjør trening bare en liten del av en arbeidsuke for en politibetjent. Det virker å være et stort potensiale i det å lære av erfaringer, reflektere, og dele erfaringene fra oppdrag, på lik linje med det som gjøres under trening. På denne måten kan man si at oppdrag ikke skal ses på som trening, men at tankegangen og systematikken fra trening kan overføres til oppdrag. En slik tankegang ville trolig ha gitt bedre erfaringslæring fra oppdrag.

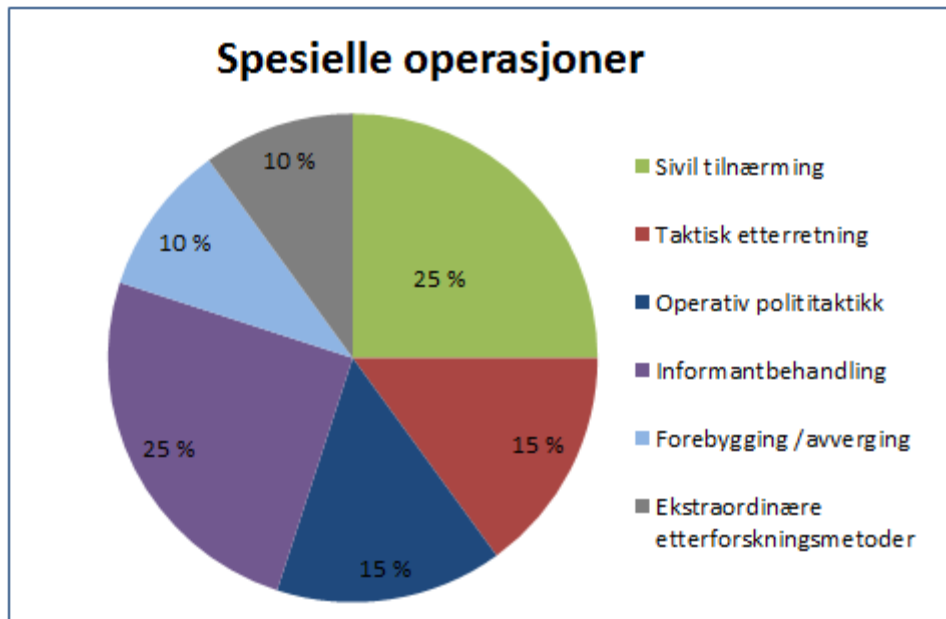
Det andre temaet som modell 1 viser, er at treningstiden til politibetjenter er begrenset. Datamaterialet i studien viser at treninger som fokuserer på kjernen

av arbeidsoppgaver fremmer erfaringslæring ved SO og TTS. Hallen og Rongland (2011, s. 16) beskriver at treninger bør legges til rette ut fra helheten, eller kjernen i aktiviteten. Videre sier de at jo mer treningstid du har tilgjengelig jo mer treningstid kan du bruke på tilleggsaktiviteter. Jeg mener at dette er overførbart til politiet. Et avsnitt som er definert inn som IP4 bør trene enda mer spesifikt på sine "kjerneoppgaver", enn IP1- personell, ettersom IP1 har en helt annen treningsmengde. På bakgrunn av Hallen og Rongland sine beskrivelser av trening, fremstår det som hensiktsmessig å ta utgangspunkt i kjerneoppgavene i arbeidshverdagen og bygge opp treningene på bakgrunn av disse.

Kjerneoppgavene i tjenesten bør være utgangspunkt for trening



Modell 2.1.



Modell 2.2.

Modell 2.1, viser en fordeling av arbeidsoppgaver som en etterforsker har. Modell 2.2, viser en fordeling av arbeidsoppgaver som en politibetjent ved SO har. Modellene bygger ikke på kvantitativ forskning, men er ment som en visualisering av vektning av arbeidsoppgaver og vise forskjellene mellom ulike avsnitt.

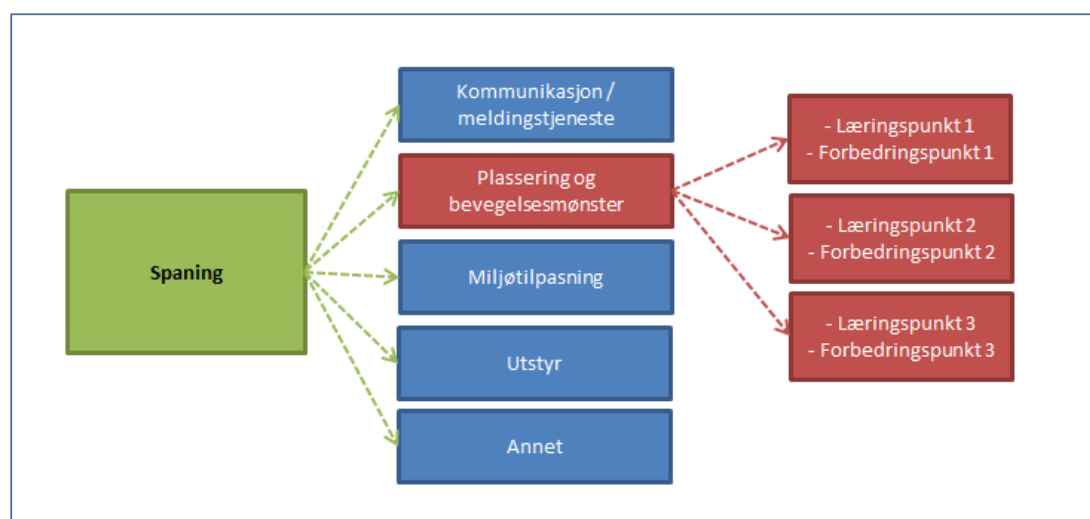
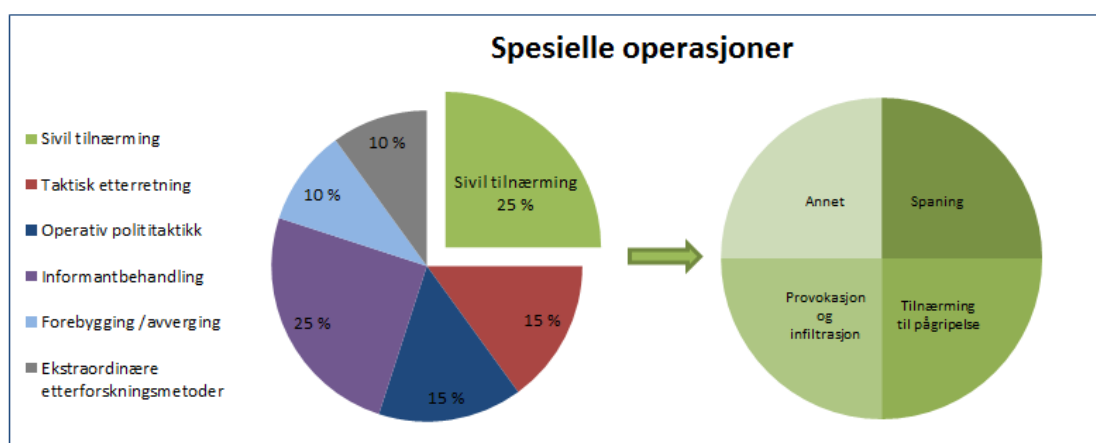
Det er et stort spenn i ulike arbeidsoppgaver ved ulike avdelinger, seksjoner, og avsnitt rundt om i landet. Studiens empiri viser at tilpasset trening som er lagt opp i forhold til arbeidsoppgavene ved SO og TTS, virker å fremme erfaringslæringen. Ved å ta utgangspunkt i kjerneoppgavene til ulike avsnitt i politiet, vil det trolig være lettere å utarbeide relevante treninger. Denne studien vil ikke drøfte omkostninger og organisering i denne sammenhengen.

Forslag til et erfaringsdelingssystem for trening og oppdrag

Studios empiri, og annen forskning, viser at evalueringer ofte er ustrukturerte, lite systematiske, og det fremstår som vanskelig å trekke positive og negative erfaringer ut av oppdrag og trening. Det kan være flere grunner til dette. Oppdrag og trening er ofte komplekse med mange "x-er og y-er". Jo større og

vanskeligere noe er, jo vanskeligere er det å være konkret når man skal snakke om hva som gikk bra eller dårlig. Tenk deg at du får spørsmålet; Hva er syntes du om forrige landskamp i fotball? Fremfor; Hvordan syntes du cornerne som Norge fikk i forrige landskamp ble slått inn? Ved å bryte opp noe stort og vanskelig til mindre deler, vil det være lettere å konkretisere. Det samme mener jeg gjelder for oppdrag og trening i politiet.

Ved å ta utgangspunkt i modell 2.2 ønsker jeg å vise hvordan erfaringer lettere kan trekkes ut av oppdrag og trening. Min modell er inspirert av After Action Review (Hove, 2014, s. 79), og har en analytisk tilnærming.



Modell 3

Modell 3, viser hvordan et oppdrag kan inneholde mange fagområder som igjen inneholder flere delområder, og hvordan man kan ta utgangspunkt i noe stort og komplisert, og bryte dette ned i mindre og mer håndterlige deler.

Modell 3, illustrerer et tenkt oppdrag for Spesielle Operasjoner. Intensjonen i dette oppdraget var å få tatt et bilde som kunne identifisere en person. Spaning var det fagområdet som ble brukt for å løse oppdraget. Bildet ble forsøkt tatt på en avstand av xxx meter til personen, politibetjentene tok bildet fra overhøyde gjennom en vindusrute. Oppdraget fikk en uønsket løsning ved at bildet som ble tatt ikke var godt nok til å identifisere personen.

Læringspunktene for oppdraget ble i dette tilfellet at: 1. En avstand på xxx meter virker å være for stor avstand for å ta et bilde av ønsket kvalitet. 2. Overhøyde på xxx meter, fremstår ikke som hensiktsmessig for å kunne ta bilder som skal kunne identifisere personer. 3. Det har vært mangelfull opplæring og trening i det å ta klare bilder fra avstand, samt hvordan vi skal plassere oss for å få dette til.

Utviklingspunktene i dette oppdraget kunne vært: 1. En avstand på xx meter vil trolig være hensiktsmessig for å ta bilder av en person med kamera xxx. 2. Man bør ikke ta ut mer overhøyde enn xxx meter for å ta bilder som kan identifisere en person. 3. Vi må få opplæring i bruk av kamera xxx, og trene på hensiktsmessige plasseringer for å kunne ta bilder som kan identifisere personer.

Erfaringsdelingsmodellen bygger på fire spørsmål, da jeg mener dette skal være dekkende for å finne sentrale lærings- og utviklingspunkter i oppdrag og trening. Spørsmålene i erfaringsdeling- modellen er:

1. *Hva var intensjonen/ målet med oppdraget?*
2. *Hvilke arbeidsoppgaver var sentralt for at oppdraget gikk bra eller dårlig?*
3. *Konkretiser tre læringspunkter som var avgjørende for resultatet.*
4. *Hva burde vært gjort for at man skulle fått et ønsket resultat? Konkretiser tre utviklingspunkter. (Dette spørsmålet er ment for oppdrag og trening som ikke fikk ønsket løsning)*

(Ved utarbeidelse av spørsmål 3 og 4, kan du tenke at du skal presentere lærings- og utviklingspunktene for andre som ikke var med i oppdraget eller på treningen).

Hove (2014, s. 51) beskriver at: "Evalueringsfunn må formidles på en enklere måte enn i dag, og at lengden på mange evalueringsrapporter gjør at de ikke blir lest. Essensen av evalueringsfunn må formidles raskt etter at aktiviteter er avsluttet slik at disse kan benyttes i videre forbedrings og planleggingsarbeid". Erfaringsdelingsmodellen som jeg fremlegger er ment å ta hensyn til de punktene Hove (2014) beskriver over. Spørsmålene skal være forutsigbare, enkel å huske og skal ikke ta lang tid å gjennomføre. Spørsmålene ender i konkrete læring- og utviklingspunkter. Grunnen for at utviklingspunkter er tatt med i modellen, er læringspunkter i alene ikke vil si noe hva som kunne vært gjort annerledes. Man er på denne måten bare kommet halvveis til målet i å oppnå endring og utvikling. Utviklingspunktene er derfor ment som de punktene faget skal bygge videre på. Det er politibetjentene i oppdraget som har forutsetningene for å si noe om hva som kunne vært gjort annerledes, og det er disse refleksjonene som vil føre til at faget utvikler seg.

Læring- og utviklingspunktene kan brukes til erfaringsdeling, utvikling av hensiktsmessig praksis, og utvikling av ny trening og opplæring. Målet er at modellen også skal kunne brukes som en hjelp til å lære seg å lære av erfaringer (refleksjon), ved at man "tvinges" til å sile bort mye av oppdraget/ treningen for å komme til relevante og konkrete læring- og utviklingspunkter.

Modellen vil trolig optimaliseres med en erfaringsdelingsplattform som samler inn erfaringene og lagrer disse, slik at kunnskapen blir lagret, og på denne måten ikke er avhengig av individuelle bærere (Lauvås og Handal, 2000, s. 89).

Delingsplattformen kunne vært kategorisert til ulike fagfelt og hatt ulike kompetansenivåer. En slik kunnskapsplattform vil ikke drøftes i denne studien, men kunne trolig gjort det lettere for politiet å drive organisatorisk og systemisk læring¹⁸.

Forslag til kategorisering av tjenestepersoner som utfører sivilt politiarbeid

Kapittelet har så langt forsøkt å vise hvordan treninger kan tilpasses arbeidsoppgaver, samt hvordan erfaringene som gjøres under trening og oppdrag trolig lettere kan løftes frem. Jeg vil nå forsøke å belyse to overordnede temaer innen sivilt politiarbeid; en definisjon av sivilt politiarbeid og en kategorisering av politibetjenter som utfører sivilt politiarbeid. Dette ønsker jeg å belyse, for å øke forståelsen for sivilt politiarbeid, samt gi et rammeverk for det videre arbeidet med strukturering av erfaringslæring for sivile politibetjenter.

Studiens empiri viser at sivilt politiarbeid ikke er systematisert, og heller ikke innarbeidet i politiorganisasjonen i form av emnehefter eller sentraliserte treninger. PHS har utdanning i blant annet informantbehandling, men ingen opplæring eller utdanning i sivil tilnærming. For å kunne systematisere og kategorisere sivilt politiarbeid tror jeg det ville vært hensiktsmessig å si noe om hva sivilt politiarbeid er. Jeg har derfor forsøkt å utarbeide en definisjon som innbefatter alt sivilt politiarbeid.

Sivil tilnærming er tidligere definert av gruppe 1, i forkant av grunnkurs for Spesielle Operasjoner, som: "Sivil tilnærming er når en polititjenestemann uten å

¹⁸ Organisatorisk læring vil si at et politidistrikt lærer av det enkeltmedarbeidere eller grupper har lært, mens systemisk læring finner sted når mange politidistrikt lærer av det ett politidistrikt har lært (PBS1, 2011, s. 199).

gi seg til kjenne som politi tilnærmer seg en eller flere personer, eller steder, for å samle inn informasjon, bevis eller forberede en pågripelse". Jeg mener at denne definisjonen ikke tar for seg alle delene av sivil politiarbeid. Formålet med sivil tilnærming, mener jeg, er å oppnå en taktisk fordel i oppdraget, noe som heller ikke kommer tydelig frem i denne definisjonen. Den taktiske fordel, slik jeg ser det, er hovedformålet med det sivile arbeidet. Jeg har derfor valgt å definere sivil tilnærming som:

"Sivil tilnærming er når politipersonell velger å ikke gi seg til kjenne som politi, for å oppnå en taktisk fordel i oppdraget".

Bakgrunnen for en slik definisjon er at det er et bredt spekter av tilnærminger innen sivil politiarbeid som krever ulik kompetanse. Hensikten med definisjonen er at alt operativt sivil politipersonell som utfører sivil politiarbeid innbefattes i definisjonen. En enhetlig og felles definisjon for hva sivil politiarbeid er, mener jeg vil kunne være en begynnelse på å muliggjøre det informantene i studien etterlyser, at fagfeltet systematiseres, og blir enhetlig for hele landet.

Studiens empiri viser at systematisering og strukturering av praksisfeltet sivil tilnærming er nødvendig for å få en helhetlig praksis, på lik linje med det uniformerte, men at dette ikke finnes Norge. For å oppnå systematisering må man skille mellom ulike arbeidsoppgaver, nivåer og kompetanse til politipersonell som skal utføre sivil politiarbeid. Ved å kategorisere tjenstepersoner som utfører sivil tilnærming vil man kunne si noe om hva de faktisk skal kunne, hvilke arbeidsoppgaver de skal ha, hvor god de skal være innen sine arbeidsoppgaver, og hvilken trening man burde gi til de ulike nivåene.

Kategorisering av politipersonell som utfører Sivil Tilnærming (ST)

På taktisk nivå¹⁹ er operativt politipersonell som skal utføre sivilt politiarbeid inndelt i ulike ST- kategorier. Inndelingen er gjort ut fra hvilken operativ kompetanse politipersonell som utfører sivil tilnærming skal inneha. Kompetansen tilegnes gjennom videreutdanning og årlige treningstimer. Inndelingen er:

Kategori 1: Under Cover- virksomhet- omtrent xxx timer årlig trening

Kategori 2: Spaningsavsnitt- xxx timer årlig trening

Kategori 3: Sivile operative org. krim avsnitt- xxx timer årlig trening

Kategori 4: UEH- xxx timer årlig trening

Kategori 5: IP4 personell- xxx timer årlig trening

Kategoriene rangerer ikke etter antall treningstimer, men etter grad av eksponering som politi, kompetanse og arbeidsoppgaver innen sivil tilnærming. SO vil trolig bli kategorisert som ST3-personell, ettersom tjenestepersonene hovedsakelig opererer som sivile, men i pågripelsessituasjoner og lignende vil legitimere seg som politi. UC er kategorisert som ST1 personell, ettersom de ikke ønsker å eksponere seg som politi. SO og UC vil kunne ha samme treningsmengde i løpet av et år, men treningsinnholdet vil vært ulikt, ved at arbeidsoppgavene er ulike. En kategorisering vil trolig gjøre det lettere å gi tilpasset, relevant trening ut fra kategoriseringssystemet.

Ved å gjøre en slik inndeling vil man kunne si noe om hvilke sivile oppdrag ulike tjenestepersoner kan gjøre ut fra deres kompetanse og opplæring. Det vil da ikke ha noen betydning om avsnittet er underlagt etterforskning eller orden. Kompetansen til sivile mannskaper vil være kjent og tilgjengelig for både innsatsledere i innsatssporet og etterforskningsledere i etterforskningssporet. Som et eksempel vil PHS kunne gi x-antall timer ”grunnopplæring” i sivil

¹⁹ Inndeling av nivåer er i følge POD (2007, s. 15) slik: Politisk nivå- Regjeringen. Strategisk nivå- Justisdepartementet. Operativt nivå- Politidirektoratet. Taktisk nivå- Politidistriktene.

tilnærming gjennom leiropphold i B3, og opprettholde treningen som en del av de årlige temalistene.

Dersom man hadde valgt å definere sivilt politiarbeid, samt kategorisert kompetansen til politibetjenter som utfører sivil tilnærming, mener jeg at man trolig kunne oppnådd en tydelig, enhetlig, og differensiert opplæring og utdanning.

OPPSUMMERENDE BETRAKTNINGER

Siste og avsluttende kapittel inneholder oppsummerende betraktninger om de viktigste funnene i studien og forslag til videre forskning.

SO og TTS er blant landets største operative sivile avsnitt. Avsnittene har en stor oppdragsmengde og bred kompetanse. SO og TTS har valgt å opprette en egen faggruppe for å utvikle kompetanse til mannskapene, samt for å systematisere og videreutvikle praksisfeltet.

Studiens problemstilling er: Hva kan fremme og hemme erfaringslæring hos politibetjenter ved SO og TTS? Spørsmålet belyses gjennom fagansvarlige ved SO og TTS sine erfaringer med å lære seg sivilt politiarbeid i praksis og trening.

Hovedfunnene i studien er at erfaringslæring ved TTS og SO virker å ha stor betydning i det å lære seg sivilt politiarbeid. Erfaringene skjer gjennom utførelse av trening og oppdrag, men erfaringslæringen i trening virker mer strukturert og systematisert enn i oppdrag. Refleksjon, erfaringsdeling og evaluering av erfaringer kan fremme erfaringslæringen, men en hensiktsmessig ordning hvor erfaringene løftes frem, mangler. Fokuset på produksjon og effektivitet virker å hemme erfaringsdeling og evaluering i oppdrag.

Tilpasset trening i forhold til politibetjentenes arbeidsoppgaver, fremmer erfaringslæringen ved at politibetjentene tilegner seg relevante erfaringer. Relevante erfaringer fra trening fremstår som viktig for å oppnå en sikker, effektiv og hensiktsmessig oppdragsløsning. Nærheten mellom gruppe 1 og erfaringene som gjøres i oppdrag virker å fremme erfaringslæringen, og gjør avsnittene og faget tilpasningsdyktig. Erfaringene fra mannskapene blir på denne måten fanget opp, bearbeidet og delt med resten av avsnittet gjennom ny trening og instruksjon. Mangelen på et system som løfter erfaringene frem kan svekke nærheten mellom mannskapenes erfaringer og faggruppen.

Oppdragene som SO og TTS arbeider med fremstår som komplekse i den forstand at arbeidsoppgavene ofte beveger seg mellom, etterretning, etterforskning og innsats, noe som gjør at deres plassering i politisystemet synes utfordrende. Opprettelsen av gruppe 1 fremstår som avgjørende for å gi strukturere og systematisere treningene, men også hele praksisfeltet. Treningene ved SO og TTS fremstår som viktig for å få relevante erfaringer som virker å gi mannskapene god læringseffekt, mestringsfølelse og en helhetsforståelse for fagfeltet.

Å lære seg sivilt politiarbeid krever erfaringer fra oppdrag og trening. For å få relevante erfaringer fra trening, må treningen bygges opp med utgangspunkt i de arbeidsoppgavene mannskapene gjør i oppdrag. Erfaringene bør bearbeides gjennom refleksjon og evaluering og deretter deles med resten av organisasjonen. En måte å dele erfaringer på er gjennom ny opplæring og trening. På en slik måte kan individuell læring videreføres til organisatorisk læring. Dette krever at det er en nærhet mellom de erfaringene som politibetjentene gjør i oppdrag og personell som utarbeider ny trening og opplæring, samt at erfaringene som gjøres faktisk blir delt. Systemisk læring vil trolig kreve at virksomheten, sivilt politiarbeid får en nasjonal systematisering og styring gjennom POD og PHS slik at erfaringer som gjøres i oppdrag og trening kan deles nasjonalt.

Ut fra mine funn ser jeg at det er aspekter ved fenomenet som kunne vært interessant og gjort videre studier på. Jeg mener at videre forskning kunne sett på hvordan den kompetansen som ligger i politiorganisasjonen og de ulike avsnittene lettere kan bli kjent og delt. Videre ville det vært interessant å sett på muligheter og begrensninger som ligger i bruken av sivile mannskaper på ulike nivå. En sammenligning mellom hvordan norske og utenlandske sivile operative avsnitt driver erfaringslæring, ville vært interessant. Avslutningsvis mener jeg at det hadde vært nyttig å sett på om tilpasset trening også kunne vært nyttig for andre avsnitt i politiet.

LITTERATURLISTE

- Annett, J. (1991). Skill acquisition. I J. E. Morrison (red). *Training for performance: principles of applied human learnings*. (s. 13-51). Chichester: John Wiley
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bartone, P.T., Johnsen, B.H., Eid, J., Violanti, J.M. & Laberg, J.C. (2010). *Enhancing human performance in security operations. International and law enforcement perspectives*. Springfield, Illinois, USA: Publisher, LTD
- Becker, S. (1990). *Symbolic interaction and cultural studies*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bjørgo, T. (2014). *Forebygging av kriminalitet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bjørke, G. (2006). *Aktive læringsformer*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bjørklund, R. (1997). *Politipsykologi*. Nesbru: Vet og viten.
- Boud, D. Keogh, R. og Walker, D. (1985). *Reflection: Turning experience into learning*. London: Kogan Page. I Lauvås, P. og Handal, G. (2000). *Veiledning og praktisk yrkesteori*. Oslo: Cappelen.
- Boe, O. (2006). *Factors affecting combat efficiency in stressful conditions*. Norwegian Military Academy research publication series, 1, 2006, 1-25.
- Boe, O., Kjørstad, O. & Werner-Hagen, K. (2012). *Løytnanten og krigen. Operativt lederskap i krig*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Bowitz, T. (2005). *Deltagelse som forutsetning for erfaringslæring i arbeidslivet: en konseptuell drøfting og diskursanalytisk tilnærming*. Universitetet i Oslo: Hovedoppgave i pedagogikk. Hentet fra <http://urn.nb.no/URN:NBN:no-11182> 25.11.15
- Christensen, T. og Lægroid, P. (2001). *New Public Management I Norsk Statsforvaltning*. I Tranøy, B. og Østerud, Ø. (2001). *Den fragmenterte staten*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dewey, J. (2005). *Art as experience*. Berkely Publishing Group.
- DiMaggio & Powell (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collectiverationality in organizational fields*. *American Sociological Review* 48 (2), 147-160-
- Eid, J. og Johnsen, B.H. (2006). *Operativ psykologi*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Fog, J. (1994). *Med samtalen som utgangspunkt : Det kvalitative forskningsinterview*. København: Akademisk forlag.
- Gadamer, H.G. (2003). *Forståelsens filosofi: utvalgte hermeneutiske skrifter*. Oslo: Cappelen.
- Gilje, N & Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger: innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Glomset, R. (2002). *Organisasjonskultur: En studie av organisasjonskulturen ved Beredskapstroppen*. Oslo politidistrikt. Oslo: Karlstads universitet.

- Granås, L., Otterstad, B. & Lindesteg, R. (2015). *Å sitte stille i båten: en kvalitativ studie av hvordan beskrives og oppleves i politiet – og hva fører den til?* Rena: Høgskolen i Hedemark.
- Halkier, B. (2002). *Fokusgrupper*. Fredrik Bergs Samfunnslitteratur & Roskilde Universitetsforlag.
- Hallen, J. & Ronglan, L.T. (2011). *Treningslære for idrettene*. Oslo: Akilles.
- Henriksen, K.B. (2014). *Politiet som lærende organisasjon: En studie av betydningen av evaluering for etterforskningsarbeidet i norsk politi*. Masteroppgave. Universitetet i Oslo. Hentet fra <http://urn.nb.no/URN:NBN:no-45573> 25.11.15
- Hippe, E. & Hiim, H. (2009). *Læring gjennom opplevelse, forståelse og handling*. København: Gyldendal.
- Hoel, L. (2013). *Politiarbeid i praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hoel, L. (2015). Politibetjentens handlingsberedskap – en praktisk kunnskap for å være skodd for små og store hendelser. I McGuirck, J. & Methi, J. (2015). *Praktisk kunnskap som profesjonsforskning*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hoel, Ø. (2013). *Å være forberedt på det uforberedte*. Masteroppgave ved Universitetet i Nordland.
- Hood, C. (1991). *Administrative argument*. Aldershot: Dartmouth.
- Hove, K.(2014). *Kunnskapsbasert erfaringslæring (KEL)*. Politiet. Oslo: Endringsprogrammet.
- Illeris, K. (red). (2000) *Tekster om læring*. Fredriksberg: Roskilde universitetsforlag.

- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jakobsen, C. (2015). *Operativ trening i operative miljøer*. Masteroppgave ved Universitetet i Stavanger.
- Jakhelln, H. (2012). Innsatsaksjoner og innsatspersonellets plikt å utføre arbeidsoppgaver med særlig faregrad. (Notat: 11/12). Institutt for offentlig rett, Universitetet i Oslo. I Jakobsen, C. (2015). *Operativ trening i operative miljøer*. Masteroppgave ved Universitetet i Stavanger.
- Johannesen, S. O. (2013). *Politikultur. Identitet, makt og forandring i politiet*. Trondheim: Akademika Forlag.
- Johansen, B.A. (2015). *Hva fremmer og hemmer læring i et praksisfellesskap ved Luftkrigsskolen? En casestudie om 5 kadetters subjektive oppfatninger rundt hva som bidrar til å fremme og hemme læring i praksisfellesskapet*. NTNU. Trondheim. Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/299082> 25.11.15
- Justis- og beredskapsdepartementet (1990). *Alminnelig tjenesteinstruks for politiet (Politiinstruksen). § 2.2: Politiets oppgaver*.
- Justis- og beredskapsdepartementet (2014/2015). *Endringer i politiloven mv (trygghet i hverdagen). Nærpolitireformen (Prop. 61LS)* <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-61-s-2014-2015/id2398784/> 25.11.15
- Klein, G.A. (1989). «Recognition-primed decisions». *Advances in Man-Machine Systems Research* 5, Greenwich, CT: JAI Press.

- Klingsheim, Ø. (2008). *Politiets læring av operative hendelser: en studie av ranet på norsk kontantservice i 2004*. Masteroppgave i Samfunnssikkerhet, Universitetet i Stavanger.
- Kolb, D. (1986). *Organisasjons- og ledelsespsykologi: Basert på erfaringslæring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Krueger, R.A. & Casey, M.A. (2000). *Focus Groups: A practical guide for applied research*. Thousand Oaks: SAGE Publication.
- Kvale og Brinkmann. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lauvås, P. og Handal, G. (2000). *Veiledning og praktisk yrkesteori*. Oslo: Cappelen.
- Lindseth, A. (2015). Praktisk kunnskap, svarevne og refleksjon. I McGuirk, J. & Methi, J. (red): *Praktisk kunnskap som profesjonsforskning*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lindøe, P. (2003). *Erfaringslæring og evaluering*. Oslo: Tiden.
- Lov om politiet (politiloven) (1995). §2: *Politiets oppgaver*. Justis- og beredskapsdepartementet.
- Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning – en innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Maanen, J.K. og Barley, S.R. (1985). Cultural Organisation: Fragments of a Theory. I Frost, P.J., Moore, L.F. og Louis, M.R. (1985). *Organizational Culture*, side 31-53. Beverly Hills Sage.
- Mevik, K. (1997). Mellom praksis og forskning. I *Sosiologisk årbok 1997.2*. Oslo: Novus Forlag.

- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Mortvedt, O.M. (redaktør)(2015). *Finnes frykktulturen i politiet?* I Politiforum.
Hentet fra
<http://politiforum.no/no/nyttig/fagartikler/Frykktulturen+i+politiet.d25-T2tLG4P.ips> 25.11.15
- Milton, N. (2009). *The Lessons learned handbook: Practical Approaches to learning from experience*. Oxford: Chandos.
- Murray, K.R. (2004). *Training at the speed of life: The Definitive Textbook for Military and Law Enforcement Reality Based Training*. Gotha, FL: Armger Publications.
- Myhre, R.(1972). *Store Pedagoger i Egne Skrifter vI. Amerikansk Progressivisme og Essensialisme*. Oslo: Fabritius Forlag.
- Nilsen, S.R.(2012). *Erfare, dele, diskutere og lære*. Universitetsforlaget.
- NOU 2009 : 12. *Et ansvarlig politi*. Oslo: Justis- og politidepartementet.
- NOU 2013 : 9 : *Ett politi – rustet til å møte fremtidens utfordringer*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet.
- Paulgaard, G. (1997). Feltarbeid i egen kultur- innenfra, utenfra eller begge deler? I Fossåskaret, E., Fuglestad, O., og Aase, T. : *Metodisk feltarbeid – produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Politidirektoratet (POD) (2007): *Politiets beredskapssystem, del 1 (PBS1): Retningslinjer for politiets beredskap*. Hentet fra
https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg_291.pdf 25.11.15

- Politidirektoratet (POD) (2011): *Politiets beredskapssystem, del 1 (PBS1) : Retningslinjer for politiets beredskap*. Hentet fra https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg_1690.pdf 25.11.15
- Politidirektoratet (POD) (2008). *Politiet mot 2020. Bemannings- og kompetansebehov i politiet*. Hentet fra https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg_561.pdf 25.11.15
- Politidirektoratet (POD) (2010). *Politiets behov for personell med annen kompetanse enn politihøgskole. Rapport fra arbeidsgruppe tilknyttet driftsanalyseprosjektet*. Hentet fra http://www.politilederen.no/dokumenter/Info_sentralt/Rapport%20fra%20arbeidsgruppe%20tilknyttet%20driftsanalyseprosjektet.pdf 25.11.15
- Politidirektoratet (POD)(2013). *Sluttrapport for kompetanseheving for innsatspersonell. Endringsprogrammet*. Hentet fra https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg_2324.pdf 25.11.15
- Politidirektoratet (POD) (2014). *Etterretningsdoktrine for politiet, versjon 1,0*. POD-publikasjon 2014/11. Hentet fra https://www.politi.no/vedlegg/lokale_vedlegg/politidirektoratet/Vedlegg_2722.pdf 25.11.15
- Pollestad, B. og Steinnes, T. (2012). *Øvelse gjør mester?* Stavanger. Studentene. Masteroppgave. Hentet fra <http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/184752/Steinnes%26Pollestad2012A.pdf?sequence=1&isAllowed=y> 25.11.15
- Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. England. Ashgate publishing company.

- Roos, G., Roos J., Dragonetti, N.C. (1997). I Roos, J. red., Krogh, G. red og Roos, G. red., *Strategi som Konkurransefortrinn*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet – fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sem, S. (2014). *Refleksjon – mer enn bare ettertanke. En studie av refleksjonens rolle i arbeidslivet*. Masteroppgave. Institutt for pedagogikk. Hentet fra <http://urn.nb.no/URN:NBN:no-45545> 25.11.15
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Calif: Jossey Bass.
- Schmidt, R.A. & Wrisberg, C.A. (2004). *Motor learning and performance*. Champaign: Human Kinetics.
- Schøn, D. (1983). *The reflective practioner: how professionalsthink in action*. New York: Basic Books.
- Smeby, J.C. (2008). Profesjon og utdanning. I Molander, A. og Smeby, J. (2013): *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Stene, L. k. (2014). *Rational beliefs-inconsistent practices : Civil Military coordination in North-Afghanistan*. Phd Thesis Uis no. 230 – September 2014. Stavanger.
- Store Norske Leksikon (2015). Hentet fra https://snl.no/John_Dewey
- Strandheim, M.O. (2012). *Erfaringsbasert kunnskapsdeling og læring i praksisfellesskap: En kvalitativ undersøkelse i en militær kontekst*. (Mastergradsoppgave, NTNU, Trondheim). Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/270873> 25.11.15

- Sunde, H.K.K, Kjærvoll H.K. & Ness, S.Y. (2013). *Erfaringsoverføring i politiet – barrierer og muligheter*. Masteroppgave i Samfunnssikkerhet, Universitetet i Stavanger. Hentet fra http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/184863/Sunde_og_Ness.pdf?sequence=1 25.11.15
- Thargaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ analyse*. Bergen – Sandviken: Fagbokforlaget.
- Tranøy, B. og Østerud, Ø. (2001). *Den fragmenterte staten: reformer, makt og styring*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Trosdahl, Lasse (2013). *Kompetanseheving for innsatspersonell*. Prosjektutredning. Endringsprogrammet.
- Tveiten, S. (2008). *Veiledning: mer enn ord*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Wadel, C. (2002). *Læring i lærende organisasjoner*. Flekkefjord: SEEK
- Wathne, T. (2015). *Som å bli fremmed i eget hus. Politiets opplevelse av mening og motivasjon i lys av styringssystemer*. Doktoravhandling på Institutt for kriminologi og rettssosiologi.
- Weisæth, L. & Kjeserud, K. (2007). *Ledelse ved kriser – en praktisk veileder*. Oslo: Gyldendal.
- Westrum, R. & Adamski, A.J. (2009). *Organizational Factors Associated with Safety and Mission Success in Aviation Environments*. Edited by Handbook of Aviation Human Factors, Second Edition. J.A. Wise, D. Hopkins & d.j. Garland, CRC Pres (kap 5).
- Wibeck, V. (2011). *Fokusgrupper: om fokuserade gruppintervjuer som undersøkingsmetode*. Lund: Studielitteratur.

