



Linda Hoel og Bjørn Barland

# Store **ENDRINGER** kommer på **KATTEPOTER**



EVALUERING AV  
STABS- OG LEDERUTVIKLINGSPROGRAMMET  
VED POLITIHØGSKOLEN



Linda Hoel og Bjørn Barland

# Store endringer *kommer* på kattepoter<sup>1</sup>

Evaluering av  
Stabs- og lederutviklingsprogrammet  
ved Politihøgskolen

---

<sup>1</sup> Tittelen er et sitat fra en informant i evalueringen.

© Politihøgskolen, Oslo 2017

PHS Forskning 2017: 2

ISBN 978-82-7808-124-2 (trykt utgave)

ISBN 978-82-7808-125-9 (elektronisk utgave)

ISSN 0807-1721

Det må ikke kopieres fra denne boka i strid med åndsverkloven og fotografiloven eller i strid med avtaler om kopiering inngått med Kopinor, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

Alle henvendelser kan rettes til:

Politihøgskolen

Forskningsavdelingen

Slemdalsvn. 5

Postboks 5027, Majorstuen

0301 Oslo

[www.phs.no](http://www.phs.no)

Omslagsfoto: Ann-Kristin Hanssen/Fremover

Omslag, sats og layout: Eileen Schreiner Berglie

Trykk: Wittusen & Jensen

# Forord

I Politihøgskolens strategiske plan for 2007–2012 ble behovet for satsning på sivil krise- og konflikthåndtering vektlagt. Ny modell for stabskurs ble etablert og inngikk i Politihøgskolens opplæringstilbud f.o.m høsten 2007. Etter terrorangrepet mot Norge i 2011 ble stabsarbeid igjen aktualisert og det ble besluttet at alle politidistrikter skulle gjennomføre Politihøgskolens kurs. I tillegg ble Etter- og videreutdanningsavdelingen ved PHS gitt i oppdrag å kartlegge, vurdere og anbefale nytt konsept for stabs- og ledertrening. Det nye *Stabs- og lederutviklingsprogrammet* ble utviklet og besluttet iverksatt for tidsrommet 2014–2015. Den foreliggende evalueringen er en evaluering av deler av dette programmet. Evalueringen omfatter ikke de delene av programmet som handler om samarbeid med nasjonale bistandsressurser.

Politihøgskolen har et mindre engasjement i en internasjonal sammenlignende studie, Maritime Preparedness and International Partnership in The High North (MARPART), som ledes av NORD Universitet, og finansieres av Utenriksdepartementet gjennom tilskuddsordningen Arktis 2030. MARPARTs hovedfokus er samarbeid på beredskapsområdet mellom nasjonene i Arktis. MARPART-prosjektets fokus er bl.a. på samvirke og koordinering av beredskapsressurser. Politihøgskolen har en målsetting om at de erfaringene og den kunnskapen som Politihøgskolen identifiserer i sin evaluering av Stabs- og lederutviklingsprogrammet, på generelt grunnlag skal kunne gi relevante innspill til i hvilken grad dette er en tilnærming og forberedelse til stabsarbeid som også kan brukes i annet type stabsarbeid. Evalueringen av Stabs- og lederutviklingsprogrammet er delfinansiert av MARPART<sup>2</sup>

---

2 <https://www.nord.no/no/om-oss/fakulteter-og-avdelinger/handelshogskolen/senter/nordomradesenteret/Sider/MARPART.aspx>

Vi retter en stor takk til alle stabsmedarbeidere som stilte opp som deltakere i evalueringen, og særlig til alle stabssjefer som la til rette for at vi kunne gjennomføre en koordinert datainnsamling i en travel hverdag. Vi takker også Stabs- og lederutviklingsprogrammets programveiledere ved Politihøgskolens etter- og videreutdanning for alltid å ha tid til å lytte til spørsmål og diskutere problemstillinger knyttet til stabsarbeid.

# Summary

The evaluation of the *Staff and Leadership Development Programme* has a two-part mandate. Firstly, the report will evaluate to what extent the programme has reached its objectives. Secondly, the evaluation wishes to investigate to what degree participants of the programme receive a lasting education. By 'lasting education' we mean internalized behavioural change in the areas on which the programme focuses.

The evaluation is based on data consisting of observations of major staff practices and interviews with a selection of staff members. Through this data, the report highlights most aspects of the Staff and Leadership Development Programme as is experienced by the members of staff we interviewed. In order to limit the scope of the report, the learning points of the programme, which are largely linked to the task of staff functions and responsibility in severe police assignments, are emphasised. SAR practices<sup>1</sup>, which deal with preparedness and cooperation with collaborative, civil agencies, are less touched upon.

Our evaluation draws attention to the strengths and possible shortcomings of the current Staff and Leadership Development Programme. To the extent that some of our findings should lead to change, it is not defined, in this report, who will make these changes; the *Norwegian Police University College* develops the programme in close cooperation with the *National Police Directorate*, and this can provide a limited scope for possible changes.

Certain findings mentioned in this report have already been changed or removed in the content of the new programme.

---

1 Search and Rescue

The Staff and Leadership Development Programme must also be seen in a developmental context associated with the policing profession, where more and more courses and training programmes are converted to a vocational education, based on research and experiential knowledge, and skills, as well as work requirements and assessments that meet the demands of the Norwegian Police University College as a vocational college. This has been a continuous development at the Norwegian Police University College for 10-15 years.

There will be an English version, of this report, available at the Norwegian Police University College September 2017.



# Innhold

<b>1</b>	<b>Innledning</b>	<b>9</b>
1.1	Evalueringens mandat	9
1.2	Håndtering av kritiske hendelser	11
1.3	Stabsarbeid – en teoretisk tilnærming og utfordring	13
1.4	Stabs- og lederutviklingsprogrammet videreutvikles	15
1.5	Evaluering av Stabs- og lederutviklingsprogrammet	16
1.6	Stabs- og lederutviklingsprogrammet	17
1.7	Stabssjefens funksjon i opplæringen	18
1.8	Programveilederne for Stabs- og lederutviklingsprogrammet	20
1.9	Programoppstart i Stavern	21
<b>2</b>	<b>Metode og design</b>	<b>25</b>
2.1	Gjennomføring	26
2.2	Inside Outsiders – et utenfrabløkk innenfra	30
2.3	Rapportens betydning og formidling	33
<b>3</b>	<b>Resultater</b>	<b>35</b>
3.1	Hovedfunn	35
3.2	Øvelsen i Stavern	44
3.3	PO og tekniske ferdigheter	52
3.4	Stabssjefen som lærer	54
3.5	GAP-analysen	56
3.6	Erfaringslæring i politiet	63
3.7	Evalueringspraksis i politiet	67
<b>4</b>	<b>Drøfting og konklusjon</b>	<b>71</b>
4.1	Har programmet bidratt til økt kunnskap om erfaringslæring?	73
4.2	Programmets utvidete ambisjon	74
4.3	Motivert for mer læring?	75
4.4	Fremmer programmet utvikling av stabsarbeid på systemisk nivå?	76
<b>5</b>	<b>Programmet bør fortsette!</b>	<b>79</b>
<b>6</b>	<b>Litteratur</b>	<b>83</b>



# 1 Innledning

## 1.1 Evalueringens mandat

Evalueringen av Stabs- og lederutviklingsprogrammet har et todelt mandat. Først og fremst skal rapporten gjennom intervjuer av et utvalg stabsmedarbeidere evaluere i hvilken grad programmet har nådd målsettingene. Dernest ønsker evalueringen å undersøke i hvilken grad deltakerne i programmet får en varig læring. Med 'varig læring' mener vi internalisert atferdsendring på de områdene som programmet fokuserer på.

Evalueringen tar utgangspunkt i øvelsen i Stavern, som er en skarp politøvelse. Denne rapporten bygger imidlertid på mer enn bare denne øvelsen. Datamaterialet består av observasjoner av større stabsøvelser og intervjuer som belyser de fleste sidene ved stabs- og ledelsesprogrammet, slik deltaker vi intervjuet, erfarte dette. For å begrense rapportens omfang er læringspunktene i programmet, som i stor grad knyttes til stabsfunksjonens oppgave og ansvar i skarpe politioppdrag, vektlagt. SAR-øvelser<sup>3</sup> som omhandler beredskap og samarbeid med sivile samvirkeaktører, er i mindre grad berørt.

Vår evaluering trekker frem styrker og mulige mangler ved det foreliggende Stabs- og lederutviklingsprogrammet. I den grad noen av våre funn bør føre til endring, er det i denne rapporten ikke definert hvem som skal foreta endringene; Politihøgskolen utvikler programmet i tett samarbeid med Politidirektoratet og dette kan gi et begrenset handlingsrom knyttet til mulige endringer.

Vår evaluering var ferdig medio oktober 2016. Noen av funnene omtalt i denne rapporten er i det nye programinnholdet allerede endret eller fjernet.

---

3 Search And Rescue

Stabs- og lederutviklingsprogrammet må også sees i en politifaglig utviklingssammenheng hvor stadig flere kurs og øvelsesopplegg konverteres til profesjonsutdanninger forankret i forsknings- og erfaringsbasert kunnskap og ferdighetsmål, samt arbeidskrav og vurderinger som imøtekommer kravene til Politihøgskolen som en profesjonshøgskole. Dette har vært en vedvarende utvikling ved Politihøgskolen spesielt de siste 10-15 årene.

### Rapportens konklusjoner

1. Stabs- og lederutviklingsprogrammet ved Politihøgskolen bør fortsette å videreutvikles etter nåværende struktur og innhold.
2. Stabs- og lederutviklingsprogrammet har en balansert og god pedagogisk tilnærming.
3. E-læringsprogrammet\forelesningene har vært helt avgjørende for en felles forståelse av sentrale elementer i programmet.
4. De ansvarlige for gjennomføringen av programmet har en pedagogisk tilnærming som skaper et svært godt læringsmiljø.
5. Programmet er riktig dimensjonert og balansert mellom *stress, mestring og læring*.
6. Rapportens entydige funn peker på viktigheten av «å trene stabsmøter» fordi:
  - a. Det gav en tydelig rolleforståelse for stabsarbeid.
  - b. Stabsfunksjonene fikk en klargjøring rundt organisering, ansvar og oppgaver.
  - c. Staben lærte betydningen av effektive arbeidsprosesser og metoder med vekt på å organisere og lede arbeidet i egen funksjon.
  - d. Stabsmøtene gav også muligheter til å klargjøre og ta i bruk kjente prosedyrer for kommunikasjonsflyt, beslutningsprosesser og krisekommunikasjon.

1. Evalueringen viser at det er et ønske om større utfordringer i «P2-cella» (etterretning) gjennom hele øvelsen.
2. Evalueringen viser at det er ulik vektlegging av godkjenning av Stabs- og lederutviklingsprogrammet i distriktene fordi stabssjefene har ulike vurderingskriterier for godkjenning. Rapporten viser at hensikten med GAP-analysen<sup>4</sup> som arbeidsmetode i noen grad var uklar.
3. Når det gjelder program for Stabs- og lederutviklings' (Politihøgskolen, 2014) generelle målsetting, anbefales det at:
  - a. *Erfaringslæring* formuleres som et kompetansemål.
  - b. «Økt beredskap til å håndtere uønskede eller ekstraordinære hendelser» (s. 4), erstattes med «Økt og styrket handlingskompetanse til å håndtere uønskede eller ekstraordinære hendelser». Dette for å knytte kompetansen til aktørnivået.
1. Formalisering av en mentorordning ved store øvelser bør vurderes.
2. Stabs- og lederutviklingsprogrammet er p.t. ikke en utdanning. Det bør vurderes å konvertere programmet til en utdanning i tråd med Politihøgskolens profesjonsutdanning.

## 1.2 Håndtering av kritiske hendelser

Nasjonalt og internasjonalt vil politiet måtte løse ulike kriser av teknologisk, klimatisk eller menneskeskapt karakter (Rosø & Torkildsen, 2015, s. 304-305). 'Uønskede hendelser' defineres som «(...) en hendelse som har potensial til å true viktige verdier, og svekke en virksomhets evne til å utføre sine samfunnsfunksjoner» (Politidirektoratet, 2011, s. 25).

---

<sup>4</sup> I en GAP-analyse ser man på avviket (gapet) mellom den nåværende situasjonen og den ønskede situasjonen. GAP-analysen er et verktøy for å finne ut hva som er stabens styrke og utfordringer med konkrete tiltak, oppfølging, ansvar og frister.

Når uønskede hendelser, kriser og terroranslag inntreffer, forventer publikum at politiet ivaretar borgernes sikkerhet og evner å løse samfunnsoppgavetraget som er definert i politiloven § 1, hvor det i annet ledd står:

Politiet skal gjennom forebyggende, håndhevende og hjelpende virksomhet være et ledd i samfunnets samlede innsats for å fremme og befeste borgernes rettssikkerhet, trygghet og alminnelig velferd for øvrig.

Håndtering og ledelse av menneskeskapt kriser forutsetter en sammensatt kompetanse. Like viktig som kompetanse i ulike sektorer er kunnskap om og evnen til samarbeid mellom sektorer når en krise inntreffer. Terroranslaget mot Norge 22. juli 2011 var en menneskeskapt krise som utfordret dette samarbeidet på en konkret måte (NOU 2012:14). Etter denne terrorhandlingen er arbeidet med å styrke politiets handlingskompetanse i en rekke nøkkelfunksjoner prioritert. En slik nøkkelfunksjon er stabsarbeidet.

I det daglige arbeidet organiserer politiet seg i linjeledelse. Under ekstraordinære hendelser og/eller kriser må politiet organisere seg i en ledelse- og beslutningsstruktur som gjør politiet i stand til å håndtere den oppståtte situasjonen. Dette defineres som «stabsledelse». Hensikten med stabsledelse er å få en mer effektiv koordinering og styring av de ressursene som politidistriktet disponerer. Stabens hovedoppgave er å bistå politimesterens ledelse gjennom beslutningsstøtte, iverksettelse av tiltak og oppfølging av tiltakene (Politidirektoratet, 2011, s. 118).

Stabsledelse er konsentrert rundt den akutte hendelsen, og ordinære hendelser løses fortsatt i linjeledelse. Stabsledelse er altså en midlertidig organisering knyttet til en definert hendelse. Når den definerte hendelsen eller situasjonen er avklart, går politidistriktet tilbake til normal linjeledelse (Rosø & Torkildsen, 2015, s. 304-305).

En krisesituasjon kjennetegnes ved at (Politidirektoratet, 2011, s. 24-25):

(...) den kommer overraskende, det er mangel på kontroll, viktige interesser står på spill, mange aktører er involvert, tidspress, regulære beslutningsprosesser

har brutt sammen, fokus på kortsiktige løsninger, det er usikkerhet, mangel på informasjon, stor interesse og pågang fra ulikt hold, stor medieinteresse som er ressurskrevende å håndtere.

Når ekstraordinære hendelser eller kriser inntreffer, etableres staben som handler etter fullmakt fra politimesteren. Siden «stab» er en organisering og arbeidsform som kun etableres ved ekstraordinære hendelser og/eller kriser, er det sjelden et politidistrikt setter stab. Både stabsarbeid og stabsfunksjonene må derfor trenes gjennom øvelser. Stabsøvelser har vært gjennomført i regi av Politihøgskolen i mange år, men dette ble spesielt intensivert etter at Justissektoren fikk ansvaret for å utvikle Nødnettet og etableringen av JKØ i Stavern 2006.

### 1.3 Stabsarbeid – en teoretisk tilnærming og utfordring

Stabsarbeid i politiet er av relativ nyere dato. Først i 1988 fikk politiet sin første stabshåndbok som var tydelig inspirert av Forsvaret og ble utviklet av polititjenestemenn med lang operativ erfaring. I St.prp. nr. 1 (2006–2007) fra Justis og politidepartementet blir Politihøgskolen nevnt som den sentrale utdanningsinstitusjonen for nødvendig opplæring i forbindelse med innføringen av i Nødnettet<sup>5</sup>. I samme proposisjon (s. 116) ble det tilrådd at Justissektorens kurs- og øvingsavdeling (JKØ) i Stavern skulle bygge operativt øvelsessenter.

Arbeidet med å utforme et stabsarbeid for politiet ble stadig forbedret. I 2007 kom *Håndbok i kriseorientering*, og i 2011 ble arbeidet definert i *Politiets beredskapssystem del 1. Retningslinjer for politiets beredskap* (heretter omtalt som PBS I)

Stab er ment å være en arbeidsform som organiserer politiet på en optimal måte i under ekstraordinære hendelser. Staben skal under ledelse av stabssjefen understøtte politimesterens strategiske beslutninger.

---

5 Nødnettet er et felles sambandsnett for alle nødetatene i Norge.

En viktig faktor som utfordrer stabsarbeidet er tidsfaktoren. Staben skal etableres med utgangspunkt i en definert krise. I tidsrommet fra krisen er definert til staben er satt vil krisehåndteringen i all hovedsak bli styrt gjennom tradisjonell linjeledelse. Overgangen og overføring av myndighet til stab vil kunne komme på et tidspunkt hvor krisen ofte har inntruffet og aksjonsfasen er over (Rosø & Torkildsen, 2015, s. 311). Frem til staben er satt er det altså den ordinære linjeledelsen som teller. En utfordring i arbeidet med stabs- og kriseledelse har vært i hvilken grad dette skal vektlegges og trenes litt. Vanlig ordinær linjeledelse. Utfordringen er om og i hvilken grad linjeledelsen er godt nok forberedt til å håndtere krisen frem til stab er satt, og om linjeledelsen er godt nok trent til å håndtere ekstraordinære krisesituasjoner.

Noe av kritikken mot politiet etter terroranslaget 22. juli 2011 handlet om underbemanning, oppmøtesteder og uklarheter i kommandolinjer. Et bedre rustet politi i en tilsvarende krise handler også om en trent og tydelig linjeledelse. Andre typer hendelser kan også raskt gå over i en fase hvor staben og en rekke funksjoner blir satt til siden. NOKAS- ranet i Stavanger er et eksempel på en krise som etter kort tid ble en etterforskningsdrevet aksjon på siden av tradisjonell stabsorganisering. Kompleksiteten i denne saken utfordret organisasjonstenkningen rundt ekstraordinære hendelser på en ny måte (Nilsen, 2015).

Under store hendelser er det veldig mye uforutsett som skal håndteres og det er det uforutsette og ikke-planlagte som gjerne preger arbeidet (Hoel, 2013, s. 20-23; Hoel 2013<sup>6</sup>). Et spørsmål til diskusjon kan være hvorfor det velges å trene på en beslutningsstruktur som ikke tar høyde for å løse det uforutsette og ikke-planlagte (Johannessen, 2015).

---

6 Hoel, Ø. (2013). Å være forberedt på det uforberedt. Erfaringer fra antiterrorpolitiet. Masteroppgave. Nordland Universitet. Fås ved henvendelse til forfatter: Oystein.Hoel@Nordlandssykehuset.no



## 1.4 Stabs- og lederutviklingsprogrammet videreutvikles

I perioden 2008–2013 gjennomførte Politihøgskolen stabskurs for samtlige 27 politidistrikt. I en undersøkelse som ble foretatt av Politihøgskolen (2013) ble det slått fast at det hadde vært store utskiftninger i stabsfunksjonene i distriktene og at utviklingen og vedlikeholdet av kompetansen i stabsarbeidet ikke var tilfredsstillende.

Politihøgskolen nedsatte en arbeidsgruppe som skulle se på innhold og utforming av et fremtidig stabskurs. Målet var å heve den generelle handlingskompetansen, samt å øke frekvensen på øvelser. Det ble også et definert mål å trene sammen med den nasjonale redningsledelsen (Politihøgskolen, 2013). Politihøgskolen vedtok i januar 2014 å innføre Stabs- og lederutviklingsprogrammet. Formålet med dette programmet var å styrke politidistriktets stabs- og ledelsesapparat for å heve politidistriktets krisehåndteringsevne. Dette skal gjøres gjennom å styrke basiskunnskaper og egenferdigheter, samt utvikle staben som team, med vekt på rolleforståelse kommunikasjon, samhandling og gode stabsprosesser (Politihøgskolen, 2014, s. 3.)

Siden oppstarten i 2014 har syv politidistrikt gjennomført Stabs- og lederutviklingsprogrammet.<sup>7</sup> For første gang er det fra overordnet myndighet nå et krav til politidistriktene om deltakelse i kompetansegivende tiltak for ekstraordinær ledelse (Rosø & Torkildsen, 2015, s. 318).

Stabsarbeid er en organisering av politidistriktet ved ekstraordinære hendelser (Politidirektoratet, 2011, s. 118-137). Staben skal innhente, bearbeide og planlegge tiltak og gi støtte til politimesteren. Staben er det operative nivået som gir politimesteren et strategisk beslutningsgrunnlag. Staben er sammensatt av syv definerte funksjoner, såkalte P-funksjoner:

- P1: Personell. Oversikt over ressurser og mannskapslister (samarbeider tett med P4).

---

7 Pr. 1.II 2016

- P2: Etterretning. Analyse koordinering av etterforskning, etablering og ansvar for pårørendesenter.
- P3: Operasjon. Planlegging og koordinering av operasjoner.
- P4: Logistikk. Ressursmessig støtte til operasjoner.
- P5: Informasjon. Ansvarlig for intern og ekstern kommunikasjon.
- P6: Juridisk. Juridiske anbefalinger og vurderinger.
- P7: Oppgaveavhengig funksjon.

Stabssjefen leder og koordinerer alt arbeid i staben, og rapporterer til politimester på strategisk nivå.

Det vil også være rådgivere fra nasjonale bistandsressurser og liaisoner fra overordnet og sideordnede staber tilknyttet staben. Normalt vil staben oppholde seg i stabsrommet hvor de ulike funksjonene har sine faste plasser eller områder. I tillegg er det tilstøtende rom hvor stabsmøter foregår.

## 1.5 Evaluering av Stabs- og lederutviklingsprogrammet

Denne foreliggende rapporten er resultatet av en evaluering av Stabs- og lederutviklingsprogrammet slik det ble gjennomført i perioden 2014–2016. Evalueringen er todelt. Fokuset er først og fremst rettet mot forholdet mellom læringsaktiviteten og læringsmålene i programmet. Programmet ligger i skjæringspunktet mellom trening og utdanning. Den andre målsettingen med denne evalueringen har derfor vært å se på hvilke utfordringer det er for Politihøgskolen å balansere en slik opplæring.

Evalueringen er gjennomført som en kvalitativ undersøkelse basert på forskningsintervjuer. Vi går i dybden på stabsmedlemmers erfaringer fra stabsprogrammet og ser disse i sammenheng med generelle erfaringer fra stabsarbeid. I tillegg til at de ulike kompetansemålene som er fastsatt for programmet skal ivaretas (se nedenfor), mener vi at Stabs- og lederutvi-

klingsprogrammet skal gi en opplæring i stabsarbeid som imøtekommer stabens behov for læring og utvikling.

## 1.6 Stabs- og lederutviklingsprogrammet

Til grunn for Stabs- og lederutviklingsprogrammet ligger *Program for stabs- og lederutvikling* (Politihøgskolen, 2014). I denne beskrives læringsutbytte, den generelle kompetansen, kunnskaper og ferdigheter som deltakerne skal kunne fremvise etter å ha gjennomført programmet. I programbeskrivelsen (Politihøgskolen, 2014, s. 4-5) står det;

### Den generelle kompetansen:

- Utvidet rolleforståelse for stabsarbeid generelt og stabsfunksjonene spesielt
- Økt beredskap til å håndtere uønskede eller ekstraordinære hendelser

### Kunnskaper:

Deltakerne kan etter gjennomført program:

- Det nasjonale beredskapssystemet
- Sentrale begreper og viktige prinsipper for stabsarbeidet
- Stabens organisering, ansvar og oppgaver
- Stabens hjelpemidler
- Samhandling mellom ledelsesnivåene
- Teamarbeid
- Arbeidsprosesser og metoder i stabsarbeid
- Samhandlingen med sentrale samvirkeaktører og bistandsressurser
- Betydningen og bruk av planverk
- Situasjonsrapportering og beslutningstaking
- Betydningen av notariatet

- Krisekommunikasjon
- Erfaringskunnskap og erfaringslæring

### **Ferdigheter:**

Deltakerne kan etter gjennomført program:

- Anvende relevante faglige verktøy og teknikker i stabsarbeidet
- Gjennomføre operasjonsplanlegging
- Utarbeide situasjonsrapporter (ulike nivåer og kanaler)
- Kommunisere og samhandle med redningsledelsen/rådgiver/liasoner
- Organisere og lede arbeidet i egen funksjon
- Iverksette og ta i bruk kjente prosedyrer for kommunikasjonsflyt, beslutningsprosesser og krisekommunikasjon

## **1.7 Stabssjefens funksjon i opplæringen**

I *Veilederen for stabssjefen* er ansvaret for forberedelser og gjennomføring av programmet tillagt stabssjefen. Her står det følgende (s. 1):

Som stabssjef har du dermed en avgjørende rolle i tilrettelegging og gjennomføring av opplæring for staben i ditt politidistrikt. Dette ansvaret er forankret i PBS I, hvor det slås fast at stabssjefen har «et daglig og overordnet ansvar for at stabsmedarbeiderne har den nødvendige kompetanse og trening» (s. 121). Ansvaret innebærer å påse at deltakerne tilegner seg den nødvendige kompetanse, kunnskaper og ferdigheter i tråd med læringsutbyttebeskrivelsene.

I tillegg til at stabssjefen selv skal gjennomføre E-læringsprogrammet, skal han/hun også få sine stabsmedlemmer til å gjennomføre E-læringsprogrammet gjennom god tilrettelegging. Stabssjefen har dermed også en pedagogisk oppgave i programmet.

I forkant av oppstarten av programmet blir stabssjefen skriftlig orientert om programmet, og om læringsaktiviteter som stabssjefen har ansvar for å gjennomføre før, under og etter programmet. Her presenteres også kompe-

tanse-, kunnskaps- og ferdighetsmålene, samt noen generelle pedagogiske råd for gjennomføringen av programmet. I veilederen presenteres også GAP-analysen<sup>8</sup> – når den skal gjøres og hvordan mht. vurdering, tiltak, ansvar og frister – som stabssjefen har ansvar for å presentere for alle medlemmene i staben. Videre blir stabssjefen informert om e-læringen. Avslutningsvis gir informasjonsskrivet opplysninger om veiledning i eget distrikt før, under og etter gjennomføringen av øvelsene i programmet.

I tillegg til å gi nødvendig informasjon om programmet er også *Veilederen for stabssjefen* med å plassere et tydelig ansvar for hele programmet hos stabssjefen.

## E-læringsprogrammet

I *Veilederen for stabssjefen* står det:

Fordi Stabs- og lederutviklingsprogrammet for det meste skal foregå i eget distrikt, er det bestemt at man skal gjennomføre deler av utdanningen nettbasert. Dette gjelder spesielt de delene av programmet som omhandler det kunnskapsmessige læringsutbyttet, men også deler av læringsutbyttet innen ferdigheter vil nettbaseres, for eksempel bruk av operative verktøy som PO<sup>9</sup>, GEOPOL<sup>10</sup> og andre (s. 1).

E-læringsprogrammet ligger ute på læringsplattformen It's learning (heretter ItL) med tilganger for alle som er påmeldt. Tidligere beredskapssjef Kåre Songstad sier i et foredrag på ItL at å gjennomføre E-læringsprogrammet er obligatorisk for alle deltakerne, også operasjonslederne. Det forventes at e-læringen er gjennomført før staben møter i Stavern til den første stabsøvelsen.

---

8 GAP-analysen er et evalueringsverktøy som skal sette staben i stand til å vurdere styrker og svakheter ved egen stabsfunksjon spesielt og stabsarbeid generelt. Gjennom GAP-analysen søker man å identifisere forbedringspunkter i distriktet. I tillegg er GAP-analysen i denne sammenhengen også et verktøy for programledelsen til å finne sentrale øvelsesmomenter. GAP-analysen skal videre være et underlag for programveilederens evaluering av øvelser og veiledning av staben mht. læring og utvikling.

9 Politiets operative loggføringssystem.

10 Politiets kartverk.

E-læringsprogrammet er i stor grad bygd opp etter samme mal som PBS I. Opplæringspakken inneholder flere nettbaserte forelesninger med PowerPoint-presentasjoner, som også kan lastes ned og skrives ut. Læringsmålene for hvert undervisningstema er presisert, og deltakerne har elektronisk (ItL) tilgang til pensum for hvert tema. I tillegg til omfattende informasjon om stabsarbeidet, ligger det på ItL også informasjon om Justis- og beredskapsdepartementet, Krisestøtteenheten, politiets nasjonale beredskap, beredskapsressurser, og samvirkeaktører. Det er også forelesninger om PO og GEOPOL. I tillegg er det en forelesning om erfaringslæring. De nettbaserte forelesningene støttes av oppgaver og tester som deltakerne må gjennomføre og bestå. Til sammen utgjør informasjonen på ItL grunnleggende kunnskap som det forventes at skal brukes i stabsøvelsene utover i programmet. E-læringsprogrammet gjør det mulig for alle distriktene å møte til øvelser med et felles kunnskapsgrunnlag.

## **1.8 Programveilederne for Stabs- og lederutviklingsprogrammet**

Politihøgskolen har valgt å bruke to erfarne polititjenestemenn med særlig ansvar som programveiledere til gjennomføringen av hele programmet. Gjennom den toårige programperioden har programveilederne tett kontakt med stabssjefen. Programveilederne har besøkt og veiledet stabene både før, under og etter øvelsen i Stavern. I tillegg er de aktive veiledere under øvelsene i Stavern, samt at de veileder stabene i de store nasjonale samvirkeøvelsene mellom Politiet og Forsvaret, henholdsvis Tyr og Gemini. Som veiledere har de lang erfaring fra ulike sider ved politiarbeid, særlig stabsarbeid, som de benytter seg av både i utformingen av programmet og i veiledningen av stabene. I tillegg til egen erfaring fra operativt politiarbeid, brukes også erfaringene fra stabsøvelsene i Stavern og øvelsene i eget distrikt kontinuerlig for å utvikle programmet. I denne rapporten

beskrives programledelsen mer detaljert under avsnittet om programmets pedagogiske grunnsyn.

## 1.9 Programoppstart i Stavern

Programmet starter opp i JKØs lokaler i Stavern klokken 08:15 og avsluttes neste dag klokken 15:00. De ulike politidistriktene møter med hele staben, men det varierer hvor mange assistenter og operasjonsledere som møter. Dette er opp til det enkelte politidistrikt å bestemme. Antallet som deltar på øvelsen i Stavern vil i noen grad speile størrelsen på politidistriktet.

Tidlig første dag blir teamarbeid for hele kriseorganisasjonen presentert. Det gis forelesninger og åpnes for diskusjon rundt betydningen av å få til et godt og samarbeidende team.

GAP-analysen er også sentral tidlig i programmet. Allerede første dag presenterer stabssjefen GAP-analysen, og den er også sentral i de innledede forelesningene første dagen. Presentasjonen og gjennomgangen av GAP-analysen skal bl.a. danne en felles situasjonsforståelse for styrker og svakheter ved stabsarbeidet i eget distrikt. Deretter deles staben i grupper og GAP-analysens forbedringspunkter diskuteres. Senere på dagen får staben og operasjonslederne mindre caser som de trener på i klasserom. Fokuset for treningen er på situasjonsbevissthet, krisekommunikasjon, beslutnings-taking, og samspillet mellom operasjonssentral og staben.

Klokken 17:00 starter hovedøvelsen i øvelseslokalene i Stavern. Dette er moderne øvingslokaler som er utformet for å kunne trene på bl.a. stabsarbeid. Det er en fullt utrustet operasjonssentral, et stabsrom og et møterom for stabsmøter. Det er flere som observerer disse øvelsene gjennom store vinduer, og det er lyd fra møterommene ut til observasjonsgangen. Lokalene rommer også et «operasjonsrom» («spillrom») for innsatsledere. I spillrommet kan det planlegges og «gjennomføres» operative aksjoner.

Scenariet som ligger til grunn for øvelsen handler om en mulig bombe-trussel og kidnapping. Dette knyttes sammen med alvorlig kriminalitet og politiets evne til å avverge terror. Scenariet er utviklet slik at politidistriktet (stabten) anmoder om bistand fra nasjonale bistandsressurser. Øvelsen er etterretningsstyrt, og utfordrer spesielt kommunikasjon og samhandling mellom P2- og P3-funksjonene.

### **Programmets pedagogiske grunnsyn**

Stabs- og lederutviklingsprogrammet hviler på politiets oppfatning av erfaringslæring som er nedfelt i PBS I: «Politiets beredskap skal utvikles med basis i erfaringslæring» (Politidirektoratet, 2011, s. 198). E-læringsprogrammet har en egen nettbasert forelesning om erfaringslæring. I denne forelesningen benyttes samme definisjon av «læring» som i PBS I (s. 198):

For å kunne vite om de korrigerende tiltakene har bidratt til å utvikle ny erfaringskunnskap vil anvendelsen av denne kunnskapen på en ny hendelse bekrefte om læring har funnet sted. Man må faktisk ha endret atferd. Læring blir ofte definert som relativ varig endring av atferd som kan tilskrives tidligere erfaringer.

Dersom vi kan si noe om definisjon av læring i PBS I, så minner den om læring gjennom klassisk betinging – altså positivistiske læringsteorier hvor man mener at læring har skjedd dersom man kan observere faktisk atferdsendring som følge av instruksjon og implementering av konkrete tiltak. I grunnlagsdokumentene, *Program for stabs- og lederutvikling* og *Veilederen for stabssjefen*, er det imidlertid ikke formulert et konkret pedagogisk grunnsyn, annet enn at stabens læring og utvikling skal forankres i erfaringslæring. Gjennom lesning av de to nevnte grunnlagsdokumentene, samt etter samtale med programveilederne, har vi fått et inntrykk av at pedagogikken er forankret i et syn på kunnskap som noe som dannes gjennom erfaringer som kommer i spill i konkrete og relevante aktiviteter som krever samhandling, dialog og refleksjon. Opplæringen starter med gjennomføring av E-læringsprogrammet, deretter gjennomføres en sam-



ling i eget distrikt. Veiledning av staben er også svært sentralt i programmet. I forbindelse med stabsøvelsene, både i Stavern og i de respektive distriktene, vektlegger programveilederne kontinuerlig og pågående veiledning av stabsmedlemmene både før, under og etter stabsøvelsene.

Stabs- og lederutviklingsprogrammet har ambisjoner som går ut over målene for den toårige opplæringen. Programmet formulerer også et enda mer langsiktig mål om å sette stabene i stand til å ta ansvar for egen læring og utvikling etter endt programdeltakelse (Politihøgskolen, 2014, s. 3):

Stabs- og ledertreningsprogrammet har en ambisjon om å være noe mer enn et rent opplæringsløp. Programmet er tenkt å danne en ramme for tre parallelle prosesser; læring, utvikling og styring som sammen skal bidra til en reell styrking av stabsapparatet og politidistriktenes krisehåndteringsevne. I dette ligger det at det er en sentral målsetting å gjøre stabs- og ledelsesapparatet i stand til selv å vedlikeholde og videreutvikle individuell og samlet kompetanse etter programmets slutt. Det er viktig at læringsprosessen hos de individuelle deltakerne og teamet følges av et systematisk utviklingsarbeid i organisasjonen. En planmessig gjennomføring og dokumentasjon av utviklingsaktiviteter og erfaringslæring vil således være en viktig del av programmet.

Programmet tar sikte på å sette stabsmedlemmene i stand til fortsatt læring om og utvikling av evne til å jobbe i stab, også etter programmets slutt. Sitatet ovenfor viser at intensjonen med den pedagogiske aktiviteten er å legge til rette for livslang læring.

Det er flere pedagogiske grunnsyn som blir relevant å trekke frem, men først og fremst er programmet forankret i 'situasjonell og dialogisk læring' (Lave & Wenger, 1991). Her er den sosiale konteksten ikke bare en ramme for læring, men noe som bidrar til at man gjennom språket gjør kunnskapen meningsfull.



## 2 Metode og design

I møte 10. 9. 2015 ble evalueringsoppdraget drøftet med Etter- og videreutdanningsavdelingen ved Politihøgskolen. Vi besluttet å gjennomføre evalueringen ved bruk av kvalitativ metode. Det ble videre bestemt at noen sentrale aktører i staben i seks politidistrikt skulle intervjues. De distriktene som ble valgt var de som hadde gjennomført programmet. I tillegg besluttet vi å gjennomføre intervju med de to mest sentrale programveilederne. Vi har også deltatt som observatører ved to gjennomføringer av stabsprogrammet i Stavern, samt observert ved en øvelse i et distrikt og øvelse Tyr 2016. Denne forskningsbaserte evalueringen hviler på en tradisjonell kvalitativ tilnærming, og definerer evaluering som «En systematisk datainnsamling, analyse og vurdering av en planlagt, pågående eller avsluttet aktivitet, en virksomhet, et virkemiddel eller en sektor» (Halvorsen, 2013, s. 16). Evalueringsforskningen har gjennomgått ulike faser (Sverdrup, 2014, s. 24-59). Et eksempel som er relevant for denne rapporten, er at det som i dag er definert som prosessevalueringer en periode lå nærmere aksjonsforskning (Sverdrup, 2014, s. 14-19). Denne evalueringen er utført innenfor tradisjonen *realistiske evalueringer*.

I denne evalueringen ønsker vi å få svar på hva som virker for hvem under hvilke forhold og hvordan (Sverdrup, 2014, s. 31). Målsettingen med evalueringen er å finne ut i hvilken grad intervensjonen – i vårt tilfelle Stabs- og lederutviklingsprogrammet – fungerer og hvordan dette kan gi viktige former for erfaringer, kunnskap og økt handlingskompetanse som skal bidra til kunnskapsutvikling for politiet generelt og for operativt stabsarbeid spesielt. Evalueringen baserer seg først og fremst på informanternes erfaringer, og i mindre grad på hvorvidt staben faktisk har blitt bedre på å håndtere kriser etter programgjennomføring. Skulle en effek-

tevaluering ha hatt en mening, måtte det også vært gjennomført en test eller vurdering før og etter gjennomføringen av kurset. Evalueringsfeltet hva som er evaluering og hva som er forskning, og om det er mulig å legge den tradisjonelle vitenskapelige forståelsen til grunn for å vurdere evalueringer, har gjennomgått ulike faser (Halvorsen, 2013, s. 233-242)<sup>11</sup>. Denne evalueringen har tilstrebet å møte kravene som ligger til tradisjonen forskningsbasert evaluering.

## 2.1 Gjennomføring

I tidsrommet april–mai 2016 ble intervjuene og observasjonene gjennomført. Evaluatorene observerte stabsøvelsene i Stavern gjennomført av to politidistrikt, og deltok på øvelsene i eget distrikt samt øvelse Tyr 2016. Intervjuene ble gjennomført på informantenes tjenestested. Kravet var at samling i Stavern var gjennomført og godkjent.

### Utvalget

Denne rapporten bygger i hovedsak på intervjuer av utvalgte stabsfunksjoner i seks politidistrikt. To av politidistriktene var også observert under øvelsen i Stavern. Politidistriktene møtte til stabsøvelsene i Stavern med ulikt antall personer. Noen valgte å trene mange assistenter til de ulike funksjonene. Andre politidistrikt valgte å dele P-funksjonene på to personer i gjennomføringen av øvelsen. Det ble nødvendig å gjøre et utvalg. Vi valgte stabsøvelsens karakter som utvalgs-kriterium for hvilke funksjoner i staben som skulle intervjues. Politimester og stabssjef er naturlige informanter fordi stabens nøkkelrolle er å understøtte politimesteren i strategiske valg, og det er stabssjefen som har ansvaret for dette. Stabssjefen er dessuten sentral i tilretteleggingen og gjennomføringen av programmet i distriktet. Øvelsen i Stavern er etterretningsdrevet, og derfor er stabs-

---

<sup>11</sup> Se også (Schieffloe, 2009)

medarbeidere som innehar P2-funksjonen relevante. P3-funksjonen er også sentral fordi det er en operativ øvelse hvor denne funksjonen må sees sammen med Operasjonsleder, som også er en sentral funksjon i denne øvelsen, men også i stabsarbeid generelt.

Andre funksjoner kunne også vært en del av utvalget. P1-funksjonen har med disponering av mannskaper å gjøre. Øvelsen i Stavern varte i 10 timer og denne funksjonen var derfor ikke så aktuell. Den samme begrunnelsen la vi til grunn for ikke å intervjuer P4-funksjonen logistikk. P5 skal håndtere intern og ekstern kommunikasjon og kunne vært av interesse ettersom presset fra publikum er stort i reelle hendelser, men dette har ikke blitt spilt inn i øvelsen i særlig grad (så langt). På bakgrunn av dette utelot vi denne funksjonen i utvalget. De øvrige stabsfunksjonene, P6 og P7, er valgfrie funksjoner i en stab. De blir innlemmet i stabsarbeidet med utgangspunkt i hendelsens karakter. Det samme gjelder liaisons og rådgivere.

### **Observasjonene**

Som deltakere på stabsøvelsene i Stavern observerte vi aktiviteten i stab-lokalene og overhørte stabsmøtene. Som observatører kunne vi få tilgang på de ulike elementene som ble spilt inn i øvelsen og følge disse fra de kom inn til operasjonssentralen til de ble overført til staben og lagt frem i stabsmøtene. Observatørrollen ga gode muligheter til å se hvordan staben tok inn endringer i situasjonsbildet, og hvordan dette ble kommunisert og håndtert i stabsarbeidet. Spesielt interessant var det å se kommunikasjonsflyten fra de ulike meldingene kom til operasjonssentralen og ble lagt frem for og behandlet i staben, og til de ble presentert for politimester og strategisk nivå. Hensikten med observasjonene var å få innsikt i hvordan stabsarbeid foregår i praksis, samt forståelse av hvordan stabsøvelser tilrettelegges. Observasjonene ble gjennomført i klasserommet hvor undervisningen foregikk og, enda viktigere, i «stabslokalene» hvor øvelsene fant sted. Under Tyr 2016 observerte vi stabsøvelsen i stabens faktiske stablokaler. De som ble intervjuet var politimester, stabssjef, P2, P3 og

Operasjonsleder i seks politidistrikt. Som nevnt ble intervjuene gjennomført på informantenes tjenestested. Alle intervjuene var individuelle, bortsett fra intervjuene med programveilederne. Under noen intervjuer deltok begge forskerne fra Politihøgskolen, men i hovedsak ble intervjuene gjennomført med en informant og en forsker. Intervjuene tok fra 45 til 70 minutter. Programevalueringen spenner over flere temaer, spørsmål og underspørsmål som relateres til programmets innhold; kunnskap, ferdighetsmål og form. Intervjuguiden inneholdt også tematiske spørsmål rundt stabsarbeid generelt. Intervjuguiden besto av følgende spørsmål/tema:

1. Hva opplever du som viktig i stabsarbeid ved kritiske hendelser?
2. Når og hvor ofte setter dere stab? (Kun spørsmål til stabssjefen).
3. Stabsprogrammet:
  - a. Hvordan erfarte du øvelsen i Stavern? Øve hjemme eller borte?
  - b. Har stabsprogrammet endret din forståelse av stabsarbeid?
  - c. Savner du noe i opplæringen?
  - d. Veiledning og oppfølging av PHS?
  - e. Konflikthåndtering mellom stabsmedlemmer?
4. GAP-analysen.
5. Erfaringslæring; stabssjefen som lærer.
6. Politiets oppgave ved maritim beredskap.
7. Nysgjerrig på mer læring?

Intervjuguiden ble ikke fulgt slavisk og intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte intervjuer. Under intervjuene erfarte vi raskt at stabssjefene og stabsmedarbeiderne hadde mer på hjertet enn hva vi søkte svar på gjennom intervjuguiden. Mange intervjuer ble lange og de fulgte ikke intervjuguiden slavisk. Intervjuene ble transkribert av ekstern person. Datamaterialet ble kategorisert og kodet i tekstbehandlingsprogrammet NVIVO versjon 10. Kodene ble formulert ut fra temaene for intervjuguiden. Evalueringen har i liten grad deltatt i distriktenes lokale

stabsøvelser. Dette kan være en svakhet ved funnene siden programmet vektla trening i eget distrikt.

### **Evalueringens sterke og svake sider**

Tidligere var det vanlig å hevde at evaluering ikke er forskning. Dette begrunnes med at evalueringsarbeid er styrt av et mandat, og at oppdragsgivers ressurser og tidskrav legger føringer for evalueringen. Dette er føringer som kan bidra til å redusere evalueringens gyldighet og at de akademiske «retningslinjene» ikke blir fulgt. Det ligger en interessekonflikt med oppdragsgiver eller trussel i kontraktsforholdet som kan styre forskningen i gal retning (Halvorsen, 2013, s. 234-235). Evaluering er forskning dersom evalueringen inneholder de samme kravene som ligger til tradisjonell forskningsaktivitet. I denne evalueringen mener vi at vitenskapens krav til metode, datainnsamling, analyse og formidling er ivaretatt. Like fullt ser vi at evalueringen har både styrker og svakheter som bør løftes frem og drøftes.

Denne *programevaluering* ligger tett opp til realistiske evalueringer, dvs. hva som virker for hvem under hvilke forhold og hvordan (Sverdrup, 2014, s. 31). Evalueringen kan ikke si noe om effekten av programmet siden det ikke er gjort noen form for måling av aktuelle læringspunkter før, under og etter gjennomføring av programmet. Evalueringen kan gjennom datainnsamling og diskusjoner ha bidratt til noen mindre endringer i deler av programmet. Denne evalueringsrapporten kunne derfor også definert seg inn i det som kalles *formativ evaluering* (Bukve, 2016, s. 172-173). Vi kunne intervjuet aktører fra de nasjonale bistandsressurser, samarbeidsaktører og hovedredningssentralen i tillegg til det utvalget som er intervjuet. Med hensyn til rammene og mandatet for evalueringen, valgte evaluatorene heller å fokusere på politiets interne ressurser.

Evalueringens kvalitative tilnærming kunne vært komplimentert med en større spørreundersøkelse, som inkluderte funksjonsledere, operasjonsledere, innsatsledere samt bistands- og samarbeidsaktører. En slik spør-

reundersøkelse kunne vært forankret i funn fra den kvalitative tilnærmingen. En omfattende spørreundersøkelse ble valgt bort av tidsmessige grunner. Innsamlet empiri utgjør timelange intervjuer av 29 informanter. Dette har gitt evaluator nødvendig empiri for å imøtekomme mandatet innenfor rammene for evalueringen.

Programopplæringen har for det meste vært en kollektiv prosess. En slik prosess kan ikke enkelt splittes opp til enkeltindividers atferd (Franke-Wikberg & Lundgren, 1990). Vi kan derfor vanskelig tilbakeføre funnene til enkeltmedlemmer i staben.

## **2.2 Inside Outsiders – et utenfrablikk innenfra**

Politiforskere kan ha ulike posisjoner til feltet de studerer. Reiner og Newburn (2000, s. 220-221) beskriver fire posisjoner: Den første posisjonen betegnes som 'Inside Insiders' og er når politifolk studerer politifeltet. Den neste posisjonen er 'Outside Insiders'. Dette er de som har sluttet i politiet og fått ny stilling som forsker på politiet. Den tredje posisjonen 'Inside Outsiders', er forskere som jobber innenfor politiorganisasjonen, men som ikke har politibakgrunn. Forskere som studerer politiet som har akademisk bakgrunn, men ikke er ansatt i stilling i politiorganisasjonen, betegnes som 'Outside Outsiders'. Forfatterne av denne rapporten kan betegnes som 'Inside Outsiders' da vi jobber ved Politihøgskolen uten politibakgrunn.

Vi kom inn i stabsarbeidet uten erfaring, men med en teoretisk tilnærming til feltet. Vi hadde forhåndskunnskap om fenomenet hentet fra teoretiske diskusjoner rundt stab som ledelsesform. Vi opplevde vår mangel på stabens politifaglige tilnærminger i øvelsene som underordnet. I intervjuene ble det raskt klart at de politifaglige oppgavene som å sikre objekter, spåne på personer, skaffe informasjon om personer på noen adresser i liten grad ble sett på som problematiske av informantene. Det som var



utfordringen for informantene var kommunikasjonsflyt, tydelige rollefordelinger og spesielt arbeidsfordelingen mellom P2 og P3, avklaringen og effektiviteten i stabsmøtene osv. Det var derfor helt nødvendig at evaluatorene også i stor grad fokuserte på øvelsesmomentene som gikk på dette.

Det å gå inn i et evalueringsprosjekt med noen begrensninger når det gjelder både etablert kunnskap og erfaringer om stabsarbeid, kan være en fordel. Det å se på det som skal evalueres fra en Inside Outsider-posisjon kan gi nyanser i hva som er viktig. Posisjonen kan også være en styrke i det at vi har fokus på det som deltakerne tar for gitt. Spørsmål om det «selvfølgelige» kan i evalueringer åpne helt nye perspektiver. Vi ble gjennom observasjonene oppmerksom på *læringskulturen* i under øvelsen i Stavern. Den var rolig, tillitsfullt, og innga en trygghet i veiledningen som dempet eventuell usikkerhet knyttet til det å være i en læresituasjon. Når vi tok dette opp i intervjuene, fremsto stemningen som en naturlig sak og ikke som en bevisst øvelsesteknisk strategi. Flere av informantene kommenterte at «slik er det vel bare». I vår evaluering er jo nettopp den pedagogiske tilnærmingen en av de viktigste forklaringene på hvorfor programmet har lyktes.

Et annet, litt mer forskningsspesifikt element som utenfrablikket gav mulighet for å se, var informantenes bruk og forståelse av begrepet *'erfaringslæring'*. Begrepet ligger som et premiss for programmet og er den bærende pedagogiske idéen for operativt politiarbeid generelt, og for stabsarbeid spesielt. Gjennom intervjuene ble det tidlig klart at *'erfaringslæring'* i liten grad var internalisert som et forstått og meningsfullt begrep. For programmets læringsverdi er ikke dette relevant – man kan ha lært mye av erfaringer uten å ha et bevisst forhold til erfaringslæring som begrep. Det kan imidlertid være betydningsfullt å se at erfaringslæring som begrep er så utydelige at det ikke lenger har gyldighet som beskrivelse. *'Erfaringslæring'* som ide, retningslinje eller ramme for programmet gir ingen dypere mening for deltakerne.

Evalueringer av egen profesjon er et kritisk punkt i evalueringsforskning. I kvalitativ forskning blir dette diskutert som balansen mellom nærhet og distanse (Repstad, 2007). I denne sammenheng er det betimelig å stille spørsmål om hvorvidt det er forskningsmessig forsvarlig at Politihøgskolen evaluerer sine egne kurs. Dette er sentralt i diskusjonen om vitenskapeligheten i evalueringsforskningen (Halvorsen, 2013, s. 233-246). I denne evalueringen ligger det et pedagogisk grunnsyn og en teoretisk tilnærming hvor alle sider av Stabs- og lederutviklingsprogrammet skal belyses. Evalueringen skulle ikke bare se på om programmet har oppnådd de faglige målsettingene, men også vurdere hvorvidt programmet er en form som fremmer læring og utvikling på organisatorisk nivå.

En formativ vurdering kan kritiseres for manglende upartiskhet og gyldighet. Dette er en viktig diskusjon (Bukve, 2016, s. 174). Forskningsmiljøet ved Politihøgskolen ble invitert inn i evalueringen uten inngående kjennskap til politiets stabsarbeid. For å få en bedre innsikt i hva stabsarbeid er og hvordan vi kunne forstå dette, ble det nødvendig med dialogisk kontakt med programveilederne. Evalueringens design, metodiske tilnærming og rapportens resultater og form, er imidlertid forskerbasert og ikke diskutert med det operative fagmiljøet ved PHS som drifter programmet. Evalueringen ivaretar dermed den nødvendige distanse og objektivitet (Sverdrup, 2014, s. 174). Evalueringen hviler også på et stort datatilfang innhentet gjennom intervjuer i politidistriktene.

Evalueringsrapporten kan også leses og settes inn i den endringen Politihøgskolen har gjennomgått – fra å være en etatsskole til å bli en profesjonshøgskole. I de senere år har flere politioperative fag konvertert fra program, øvelser eller kurs til profesjonsutdannelser. Det operative miljøet som har utviklet Stabs- og lederutviklingsprogrammet ønsket en evaluering som kunne gi et bedre beslutningsgrunnlag mht. å utvikle programmet i en mer profesjonsfaglig retning.

### 2.3 Rapportens betydning og formidling

Denne rapporten har en målsetting om å bli brukt som et grunnlag for å utvikle stabsarbeidet i politidistriktene. Men rapporten kan også være et bidrag i en mer overordnet diskusjon om hva som er god opplæring for politiet i operative disipliner. Hva fungerer og hva fungerer dårlig? Hvilke utfordringer følger med det å lede og å gjennomføre kunnskapsutvikling i politiet? Har politiet en organisasjonsstruktur som gjør forutsetningene for organisatorisk læring vanskelig? I formidlingen av resultatene har vi valgt å presentere flere relevante sitater fra intervjuene. Dette er gjort for å kunne vise til det empiriske grunnlaget for rapportens konklusjoner. Noen evalueringsrapporter formidles som tekst som bygger på fortolkninger av et empirisk grunnlag, og er dermed vanskelig å etterprøve. Svakheten ved slike rapporter er at grunnlaget for fortolkningen, og hvem som har uttalt dette, er skjult for leserne. Forskning skal alltid formidles til et forskerfellesskap som kan være konstruktive og kritiske til det som blir formidlet, og den skal være overførbar. Denne rapporten er åpen og offentlig. Den vil i første omgang komme som en publikasjon i serien PHS forskning. Det er også en ambisjon om å publisere to artikler i referee baserte tidsskrifter på grunnlagsmaterialet i rapporten. Dette er viktig for å kunne tilfredsstille evalueringsforskningens grunnleggende krav til vitenskapelig formidling.



## 3 Resultater <sup>12</sup>

I presentasjonen av evalueringens av resultater tar vi utgangspunkt i læringsaktivitetene som programmet omtaler som viktige verktøy for læring, og ser om disse har bidratt til styrket handlingskompetanse i stabsarbeidet, i tråd med det generelle kompetansemålet i programmet. Siden en intensjon med programmet er å gjøre staben selvstendig med tanke på kontinuerlig læringsarbeid, vil vi også se nærmere på i hvilken grad programmet har oppnådd denne intensjonen.

### 3.1 Hovedfunn

Alle informantene opplevde programmet som vellykket og at gjennomføringen har forbedret deres forståelse, evner og ferdigheter til å drive stabsarbeid. De har utviklet seg som enkeltindivider og som individer i en gruppe. Informantene understreker den store betydningen deltakelse i Stabs- og ledelsesprogrammet har hatt for å løfte hele stabens (og i følge noen stabssjefer også redningsledelsens) kompetanse på å håndtere ekstraordinære hendelser. Programmet har nådd målsettingen slik den er formulert i programmet. En stabssjef uttrykte seg slik:

Vi har skjont en del ting som vi enten «fnøys» av eller ikke skjonte før. [Det går mest på] hvordan vi skal jobbe. Hva som er mandatet vårt, at vi skal være en reell forsterkning til operasjonssentralen, vi er delt opp i funksjoner og alle har fått mye mer forståelse av egen rolle. (...). Vi har fått mer struktur, vi jobber mye bedre sammen, vi har funnet frem til noen arbeidsmetoder som vi før ikke så. Vi jobber mye lettere nå. Vi er blitt en mye bedre stab.

---

<sup>12</sup> Intervjusatene i teksten er kursivert og gjengitt i en muntlig form. Dette for å forsøke å ivareta «tonen» i intervjuene, og for å bevare empirien i mest mulig «ren» form.

I tillegg til at stabsarbeidet er blitt bedre, erfarer alle – fra de mest uerfarne til de erfarne stabssjefene – at deltakelsen i programmet har gjort dem til bedre, mer kompetente og tryggere som stabssjefer. I det som følger skal vi se nærmere på hvordan informantene erfarte de pedagogiske læringsaktivitetene som programmet vektla.

### **E-læringsprogrammet**

Intensjon med E-læringsprogrammet var bl.a. å gi stabsmemberer og operasjonsledere en felles forståelse for grunnleggende kunnskap om og rundt stabsarbeid, begreper, metoder og teknikker, slik at stabene hadde en felles forståelse og grunnleggende kunnskaper da de kom til Stavern og hadde sin første stabsøvelse. Før vi går inn i selve programmet, er det viktig å slå fast at flere politidistrikt ikke har de nødvendige «dataløsninger» for å kunne bruke ItL hensiktsmessig opp mot de kravene som ligger i kursinnholdet.

Har programmet nådd sin intensjon? Vi ser først på i hvilken grad informantene erfarte E-læringsprogrammet som vellykket, dernest på hvordan e-læringen ble tilrettelagt og gjennomført. Til slutt ser vi på hvorvidt E-læringsprogrammet har bidratt til en felles kunnskapsplattform for stabene.

### **Funksjonslederne**

Langt de fleste uttrykte at de var svært fornøyd med E-læringsprogrammet. Gjennomgangstonen blant informantene om E-læringsprogrammet kan vi oppsummere med ordene til en av P2-funksjonslederne:

Men jeg synes det er en veldig fin måte å bygge opp programmet på, så jeg er veldig fornøyd med konseptet og at det er lagt opp til at dere kommer ut (til distriktene) og i staben og at vi går gjennom ting sammen, og at vi faktisk må produsere oppgaver i tillegg. Jeg synes det var helt supert. E-læring synes jeg er glimrende, det kan du gjøre hvor som helst og når som helst.

Som det det blir sagt i sitatet: e-læring kan man gjøre når som helst og hvor som helst. Denne selvbestemmelsen over egen læringsaktivitet ser

vi er en suksessfaktor for E-læringsprogrammet. En slik frihet fordrer også at den enkelte tar ansvar for egen læring. Et betimelig spørsmål er hvordan dette ansvaret ble ivaretatt. Hvordan E-læringsprogrammet ble gjennomført ble ikke styrt av stabssjefene i særlig grad (dette blir beskrevet senere). Politidistriktene satte ikke av arbeidstimer til dette. Det var deltakerens ansvar å finne tid til å gjennomføre e-læringen, enten i løpet av arbeidsdagen eller på fritiden. De fleste P-funksjonene opplevde denne friheten som en god ordning. Flere P-funksjoner og alle stabssjefer fortalte at de gjorde e-læringen utenom arbeidstid. Da kunne de gå igjennom programmet i eget tempo, skrive ut PowerPoint-presentasjonene til hver leksjon, notere stikkord, spole tilbake og lytte på leksjonene flere ganger. Måten dette ble gjennomført på var forskjellig fra person til person, også mht. intensitet. Det å måtte bruke fritiden på dette gjorde også sitt til at gjennomføringen ble sporadisk. En stabsmedarbeider gjennomførte E-læringsprogrammet da han deltok på en leteaksjon etter en forlist båt. Det var et stort område å lete gjennom, og sammen med kapteinen og skipssjefen satt han på broen og hørte på nettbaserte forelesninger, tok testene og oppgavene.

Noen få P-funksjoner fortalte at de fant ledig *sammenhengende* tid til e-læring i løpet av arbeidstiden, mens de fleste operasjonslederne gjennomførte e-læringen under helt andre rammebetingelser. Dette kommer vi tilbake til senere.

### **Operasjonslederne**

Av vårt materiale fremkommer det at operasjonslederne tilsynelatende hadde mest å lære av E-læringsprogrammet. (Det kan være verdt å merke seg at ett politidistrikt ikke inkluderte operasjonslederne i e-læringen.) De fleste operasjonslederne var fornøyde med å tilegne seg fagstoffet gjennom e-læring, og mente det er en «god måte å lære på». De var positive til å gjøre oppgaver sammen med andre, ta testene og «bli sjekket ut». For eksempel forteller en operasjonsleder:

Det jeg syntes var bra med stabsprogrammet, det var den e-opplæringen, den er kjempebra. Den har gitt oss operasjonsledere et veldig løft. Alle har måttet ta det, alle har måttet gjennom det, og du kunne ikke bare gjøre det på en halvtimme, du måtte legge en del arbeid i det.

I politidistriktet hvor operasjonslederen sitert ovenfor jobber, ble operasjonslederne oppfordret og motivert av ass. stabssjef til å bruke sammenhengende tid til e-læring når operasjonssentralen var godt bemannet. Ass. stabssjef i dette distriktet fortalte at operasjonslederne også fikk oppfølging i dette arbeidet:

Den e-læringa tror jeg har vært det største løftet jeg har vært med på. Fordi at vi blir litt inn i vår egen boble, spesielt på operasjonsleder-siden – hva er det egentlig som foregår rundt oss? Hvilke andre ressurser trekkes det på? De fleste har gjort det i arbeidstiden på en eller annen måte. Alle operasjonsledere har vært gjennom, det har jeg satt som et krav, det skal de gjennom. Og vi har fulgt opp det som folk har skrevet ganske tett.

Denne tilretteleggingen var et unntak i vårt datamateriale. De fleste politidistrikt ga kun tilgang til E-læringsprogrammet til operasjonslederne som reiste med staben til Stavern. Langt de fleste operasjonslederne fortalte at de ikke fikk sammenhengende tid i arbeidstiden til å ta leksjoner. De gjennomførte noen leksjoner når de var på vakt, og resten av E-læringsprogrammet måtte gjøres i skippertak og med stadige avbrytelser.

### **Faglig innhold**

Når det gjelder det faglige nivået på forelesningene på ItL, mente en politimester at dette «*kunne diskuteres*», men de fleste informantene var fornøyd med forelesningene. Flere trakk frem forsvarets leksjon som særlig bra. En stor del av kommunikasjonen i stabsarbeidet forgår gjennom PO. Det fremkommer av vårt datamateriale var det svært mange som ikke opplevde å beherske PO i tilfredsstillende grad. En av informantene var særlig godt fornøyd med den nettbaserte leksjonen om PO, som også motiverte han til å gå inn i PO og «trykke» for å tørrtrene på funksjonene.



### «Å se sammenhenger»

I en stab kan det også sitte flere sivile P-funksjoner som ikke har erfaring fra politiyrket. E-læringsprogrammet la også vekt på at man skulle få inn-syn i alle P-funksjonene, og ikke kun være fokusert på sin egen rolle i staben. Det var flere som påpekte betydningen av å kunne lære om sin egen rolle i sammenheng med andres funksjoner. Blant annet fortalte en ass. stabssjef følgende:

*På P4-siden har vi sivile som aldri har tenkt en «polititanke», som skal sitte i stab, og sier «nå skjønner vi hvorfor vi gjør det sånn, nå skjønner vi hvordan det henger sammen». Så det [E-læringsprogrammet] har jeg veldig sansen for.*

Betydningen av å se egen og andres funksjon, rolle og ansvar i sammenheng, var det flere som fremhevet. En mente at alle funksjoner i bered-skapskjeden burde ha gjennomført hele E-læringsprogrammet i fellesskap – ikke kun staben. En informant reflekterte:

Jeg tenker at stabsarbeid er vel egentlig noe som man skulle ha studert og lært i lag. Fordi at stabsarbeid handler i stor grad om samhandling. Jeg tror det blir enda bedre hvis man har gått gjennom la oss si de presentasjonene i lag, hele staben har sittet og gått gjennom de. Og så kunne man ha diskutert det fra ulike perspektiv inn i en sånn totalitet. Det tror jeg hadde løftet alt i stedet for at hver og en sitter på sitt lille nes og ser what's in it for me? Fordelen ville vært at det hadde kommet ulike perspektiver inn i det her. Og så kan man si ja, noen har mer behov for kjenne til nasjonal kriseledelse enn andre, men jeg tror at hvis politimester, operasjonsleder, innsatsledere, staben hadde sittet i lag og jobbet seg gjennom dette her, så hadde det jo vært egentlig noe helt annet, fordi at da hadde det kanskje kommet et innspill fra en innsatsleder, et spørsmål eller et forslag, som på en måte «Å ja, kanskje det er lurt», for jeg tror nok at det spørsmålet fra innsatslederen, det stiller man seg nok, men er ikke sikker på at det kommer videre.

Det kan være en mulighet i framtida å gjøre deler av programmet til opp-gaver som bør løses i fellesskap. Dette fører oss over til hvordan stabssjefen erfarte å være tilrettelegger og organisator av opplæringen i distriktene.

### **Stabssjefens tilrettelegging og gjennomføring av E-læringsprogrammet**

De fleste stabssjefene var meget godt fornøyd med måten programmet er organisert gjennom E-læringsprogrammets forberedelser på ItL med tes-

ter og oppgaver for stabsmedlemmene. Datamaterialet viser stor variasjon i hvordan stabssjefene la til rette for gjennomføringen. Sagt på en annen måte: Stabssjefene definerte og utførte lærerfunksjonen på ulike måter. Enkelte stabssjefer overlot til den enkelte å gjøre oppgavene og testene, alene eller sammen med andre, samt hvor mye innsats de valgte å investere i dette. Stabssjefene erfarte at det var store forskjeller i innsatsen blant stabsmedlemmene. Noen P-funksjoner tok et større ansvar og jobbet godt med oppgavene, mens andre ikke gjorde det. Flere stabssjefer forteller at de ofte måtte purre på kolleger for å få dem til å levere de skriftlige oppgavene. En stabssjef sa at «det var et slit å få alle i gjennom dette».

Det var også variasjoner når det gjelder hvilke krav som ble satt, og hvilke kriterier stabssjefene la til grunn når de evaluerte oppgavene. En ass. stabssjef fortalte at deltakerne måtte ha gjennomført E-læringsprogrammet for å kunne beholde stabsfunksjonen sin: «Ja, her har alle gjennomført. Vi har kjørt et kjemperegime på det. Du får ikke være i stab hvis du ikke har gjennomført e-læringa.» Han fortalte ikke om andre krav til gjennomføring, bare at E-læringsprogrammet måtte være gjennomført. En annen stabssjef godkjente e-læringsprogrammet for alle stabsmedarbeiderne til tross for at de skriftlige oppgavene ikke var gjennomført. En stabssjef stilte ikke bare krav til gjennomføringen, men også til substansen i oppgavene, og han underkjente oppgavene dersom de ikke tilfredstilte hans forventninger til innholdet. Da fikk deltakerne en mulighet til å levere et forbedret produkt. Den samme stabssjefen stilte også krav om at stabsmedarbeiderne skriftlig måtte kunne vise at de forstår sin stabsfunksjon i sammenheng med andre stabsfunksjoner, mens en annen stabssjef vurderte E-læringsprogrammet som godkjent på bakgrunn av et generelt inntrykk» av hvorvidt personen kjente til sin funksjon. Stabssjefen fortalte det slik i intervjuet:

SS: Ja, det er mange av de som ikke har gjort alle oppgavene.

I: Har de fått godkjent da?

SS: Ja.

I: Selv om de ikke har gjort oppgavene?

SS: Det har de fått, fordi jeg har gjort en vurdering på: kjenner du funksjonen din, vet du egentlig hva du holder på med? Og det er det ingen tvil om at de gjør. Og de har gjort det andre, de har vært gjennom leksjonene og tatt de spørsmålene og alt det der. Og det jeg har sagt til alle også, det er at alle skal presentere funksjonen sin for stab, sånn at alle må sette seg ned og lage en presentasjon av sin funksjon for staben, forklare den, og også hvordan den skal samspille med resten av staben. Og den presentasjonen har alle hatt. Det har vi gjort.

Det vi kan se i datamaterialet, er at de aller fleste informantene er godt fornøyde med e-læringen, men det var store variasjoner i rammeforutsetningene for å gjennomføre programmet, i hvilken grad stabssjefene styrte prosessen, samt hvor mye tid hver enkelt funksjon og operasjonsleder brukte til e-læringen. Vi ser også at enkelte stabssjefer stilte krav til deltakerne som går utover programmet og *Veilederen for stabssjefen* i forbindelse med Stabs- og lederutviklingsprogrammet. For eksempel valgte et større politidistrikt å stille krav til å ha gjennomført E-læringsprogrammet for å kunne sitte i stab. Flere stabssjefer stilte krav om at de skriftlige oppgavene måtte være gjennomført og godkjent for at E-læringsprogrammet skulle godkjennes. Vi kan imidlertid ikke finne slike krav formalisert i grunnlagsdokumentene for Stabs- og lederutviklingsprogrammet.

En stabssjef stilte ikke krav om at oppgavene måtte være godkjent for å få godkjent Stabs- og lederutviklingsprogrammet. Det er også ulik praksis blant stabssjefene i hvordan de involverte operasjonslederne. Noen stabssjefer hadde aktivt trukket operasjonslederne inn i E-læringsprogrammet og oppgavene der, mens andre ikke hadde invitert operasjonslederne inn i programmet. Noen stabssjefer har tatt en tydelig lederrolle ved å engasjere og følge opp stabsmedlemmene i E-læringsprogrammet, og ved å stimulere til gruppearbeid og felles dialog om oppgavene på stabsmøter.

Datamaterialet tyder på at variasjonene i stabssjefens tilrettelegging for og gjennomføringen av programmet kan skyldes en uklar forståelse av hvilke forventninger programveilederne hadde til stabssjefens rolle som lærer i programmet. *Veilederen for stabssjefen* – hvor stabssjefens rolle, oppgave og ansvar i forbindelse med E-læringsprogrammet beskrives – var sendt til alle stabssjefer, og alle stabssjefer hadde en felles samling i forkant av programmet. Denne samlingen var «*mer enn gjennomgang enn en opplæring av E-læringsprogrammet*», fortalte en stabssjef.

Vi mener det er grunn til å stille spørsmål om hvorvidt E-læringsprogrammets intensjon om en felles kunnskapsplattform er nådd. Dette er et spørsmål som vårt datamateriale vanskelig kan gi et tydelig svar på. Hvorvidt man har tilegnet seg en nødvendig kunnskap eller ikke, kommer best frem når kunnskapen skal anvendes i praksis, og de som kan vurdere dette er bl.a. programveilederne selv. Deres erfaringer fra stabsøvelsen i Stavern stemmer godt overens med vårt datamateriale når det kommer til deltakernes frihet og ansvar for å gjennomføre e-læringen. En programveileder fortalte:

Vi har jo laget et e-læringsprogram som forutsetter at man skal ha noen grunnferdigheter innenfor noen områder. Og det er kanskje litt utfordrende noen ganger, at vi må bruke litt tid på ting som vi mener man kunne gjort på hjemmebane. De kunne kanskje vært enda flinkere til det, vært bedre forberedt, sånn at vi kunne hatt fokus på det som var målsettingen vår her da. Og det føler vi at der har man mer å gå på. Noen er utrolig dyktige og flinke, andre tar litt lettere på det. Og det ser vi når de kommer til oss her, at de ferdighetene innenfor enkelte områder og kunnskapene kanskje ikke er der de kanskje burde være. Og det håper vi det nye programmet, at det blir litt strengere krav til de som skal delta. At her må de levere, dette er et fagområde som du må levere på.

Hva har bidratt til stabene har utviklet seg i positiv retning når det gjelder å håndtere en kritisk hendelse hvor stab settes? Stabssjefene peker på flere faktorer, og disse redegjør vi for nedenfor.

Stabssjefene mente at veilederne fra PHS var gode på å skape et godt læringsmiljø. Stabssjefene løftet særlig frem veiledning under øvelsene som særdeles betydningsfull for å kunne utvikle seg i rollen som stabssjef.

Alle poengterte også den gode kommunikasjonen og dialogen mellom dem og programansvarlige utenom øvelser. En stabssjef kommenterte dette slik: «[De] er tilsnakkedes, det er mye diskusjoner, de er åpne for diskusjoner, og disse guttene har ikke låst seg i at «sånn skal det være»». Stabssjefene var fornøyde med formen på programmet. Det var tilstrekkelig fast, og det var rom for å diskutere og korrigere underveis i programmet. Stabssjefene erfarte at læringsformen inviterte dem inn i arbeidet med å utvikle både stabens praksis og selve stabsprogrammet. En stabssjef opplevde at han og staben «blir tatt hånd om» av noen som vil dem godt.

### **Programmets bruk av begreper**

Vi vil knytte noen spørsmål til begrepsbruken. I programbeskrivelsen (Politihøgskolen, 2014, s. 5) står det følgende: «(...) vil det legges vekt på varierte arbeidsformer som nettbasert læring, øvelser, gruppeoppgaver, diskusjoner, veiledning og refleksjoner» (vår utheving). På ItL betegnes gruppeoppgaven som 'oppgave', men i Veilederen for stabssjefen betegnes oppgaver som 'arbeidskrav'. I en studiesammenheng knyttes det en bestemt mening til begrepet 'arbeidskrav'. I Forskrift om studier og eksamen ved Politihøgskolen § 2 står følgende beskrivelse av et arbeidskrav:

Arbeidskrav uten studiepoeng er et faglig krav som studenten må ha fått godkjent før studenten får fremstille seg til eksamen. (...). Arbeidskrav uten studiepoeng vurderes til godkjent/ikke godkjent.

Vi ser at de kan være grunn til å rydde opp i begrepsbruken når det gjelder oppgaver, arbeidskrav, osv. Vi kan heller ikke se at disse beskrives som obligatoriske i programbeskrivelsen. I programbeskrivelsen står det ikke at e-læringen er obligatorisk, men i den nettbaserte videoen hvor tidligere beredskapssjef Songstad introduserer programmet, blir det sagt at E-læringsprogrammet er obligatorisk.

## Oppsummering

- E-læringsprogrammet er en viktig suksessfaktor i Stabs- og lederutviklingsprogrammet.
- Alle informantene i prosjektet ser dette som en helt avgjørende del av programmet for å kunne få utbytte av øvelsen i Stavern.
- Det faglige innholdet er enkelt, men tilfredsstillende de ulike funksjonenes behov for en grunnleggende innføring.
- Politidistriktene gjennomfører e-læringen ulikt. Mange påpekte et behov for å kunne bruke mer tid på E-læringsprogrammet og kanskje gjennomføre det i gruppe eller i felleskap.
- Stabssjefene hadde ulike prioriteringer når det gjaldt gjennomføring av E-læringsprogrammet.
- Noen politidistrikt har ikke tilfredsstillende nettkapasitet for å kunne gjennomføre E-læringsprogrammet.

Et viktig poeng med E-læringsprogrammet er at deltakerne har gjennomført det i forkant stabsøvelsen i Stavern; det er satt en frist for når e-læringen skal være gjennomført. Evalueringen viser at informantene var godt fornøyde med å gjøre e-læring når det passet dem, men vi ser også at både stabssjefene og programveilederne erfarte at ikke alle tok dette ansvaret eller hadde muligheten til å legge ned det nødvendige arbeid i dette.

## 3.2 Øvelsen i Stavern

Som beskrevet er øvelsen i Stavern en operativ- og etterretningsdrevet øvelse hvor spesielt P2 og P3 funksjonene er sentrale. Øvelsen foregår i tilrettelagte øvingslokaler, den er varslet og har konkrete kunnskaps- og læringsmål. Det legges vekt på forståelsene av teamarbeid og av stabens samlede styrker og svakheter som fremkommer av GAP-analysene.

Ferdighetsmålene legges inn som elementer i stabsmøtene. Her blir betydningen av å gjøre møtene effektive og at de skal gi retning og bygge opp arbeidet innenfor den intensjonen som er gitt fra strategisk nivå hele tiden gjentatt. Alt dette peker inn mot læringsmålet om rolleforståelse. Siden dette er en planlagt øvelse forsvinner momenter som overgang fra linjeledelse til stab, som ofte utgjør en kritisk del av hvordan politiet håndterer ekstraordinære hendelser. Øvelsen i Stavern er styrt og deltakerne er under kontinuerlig veiledning fra programveilederne. Selv om det skal legges opp til en øvelse som skal leve «sitt eget liv», er det rom for programveilederne å veilede underveis. Dette oppleves som veldig trygt og som en viktig forklaring på et godt læringsutbytte. Også nivået på øvelsesmomenter som ble spilt inn i øvelsen oppleves riktig dimensjonert i forhold til læringsmiljøet. Flere stressmomenter ville ødelegge læringseffekten. Det som ble holdt fram som viktig var nivåene på stabsmøtene.

Den store gevinsten og det jeg sitter igjen med fra der, vi hadde vel 2 caser, og vi fikk prøve ut litt forskjellig organisering av stab. De var veldig flink til å stress oss på det med møtestruktur, og det var det som var det viktige, det var det jeg lærte der – hvordan drive stabsmøtene, hvor lang tid skal det være mellom, få de andre til å jobbe. Det er det jeg sitter igjen med, det er den gode læringa. Jeg synes de som drifter der nede har gjort en fenomenal innsats i forhold til å ha sett behovet vårt. Det er komplisert å få til med forskjellige distrikt og forskjellige behov, men de har laget et kurs som jeg synes treffer veldig godt i forhold til behovene.

### **Stabens organisering, ansvar og oppgaver**

Som nevnt er mange av kunnskaps- og ferdighetsmålene lagt inn som elementer i stabsmøtet. Det er i denne delen av programmet kunnskaps- elementer som sentrale begreper og viktige prinsipper for stabsarbeidet kommer til uttrykk. De kunnskapsmålene vi valgte å se hen til vil også komme til uttrykk i de ferdighetene som utvises i stabsmøtene. Stabens hovedfunksjon er å frembringe beslutningsgrunnlag til politimesteren. Som et arbeidsverktøy i stabsarbeidet er stabsmøtene. Stabsmøte er' defineret som «et hjelpemiddel til å skape et felles situasjonsbilde, orientere,

regulere, samordne og planlegge stabens virksomhet». Det er ulike typer stabsmøter som Overtagelsesmøte/ «førstemøte», Statusmøte, Beslutningsmøte, Planleggingsmøte og Informasjonsmøte. I vår øvelse var stabsmøtene først og fremst statusmøter. I slike møter er det viktig med en møtestruktur som bør ha følgende innhold:

1. Situasjonsrapportering/status (situasjonsbilde):
  - a. Siste oppdatering fra IL (presentert av IL (innsatsleder) på samband/ tlf. eller av OL (operasjonsleder).
  - b. Status fra funksjonslederne, herunder utkwittering av tidligere tildelte oppgaver.
  - c. Fra sideordnede (Politidistrikt, særorgan, FM, kommune, andre med sektoransvar).
2. Situasjonsbevissthet; deteksjon av kritiske signaler, forståelse av situasjonen, forutsi nær fremtid (utvikling/»worst case«), tid til rådighet (tidslinjen).
3. Fordeling av oppgaver.
4. Fokuseringsområder, prioriteringer (vær konkret!).
5. Tidspunkt for neste statusmøte.

Å «trene stabsmøter» var for mange stabssjefer en vekker. Det ble understreket at kunnskap om og trening på ny møtestruktur på stabsmøtene var «forskjellen som gjorde en forskjell». Selv erfarne stabssjefer forteller at de hadde meget stort utbytte av å lære en ny møtestruktur. Flere forteller at de ikke var så bevisst på møtestrukturen staben hadde (før programmet), men at de ser betydningen av dette bedre nå som de har fått trening i ny møtestruktur. En stabssjef sa at tidligere hadde de

Altfor mange møter som tok forskjellig retninger, noen stabssmedlemmer som tar for stor plass, snakker om ting som er uvesentlig, tiden går og folk står og tripper og skal ha svar på det ene og det andre.



Med den nye møtestrukturen får møtene et klart fokus mht. hva de skal bruke tiden på, og utvelgelse av hva som trengs å diskuteres i møte og hva som skal være rammene videre for de ulike funksjonene. En konsekvens av denne rolleavklaringen var at de ulike funksjonene opplevde at stabssjefen ble en bedre stabssjef:

OL: Under øvelsen i Stavern synes jeg han [stabssjefen] gjorde en veldig god figur. Han var veldig strukturert, var konsekvent på møtene og han holdt liksom tråden og styringa veldig og oppsummerte veldig godt, så vi hadde liksom

F: Tror du det var en konsekvens av øvelsen dere hadde i Stavern?

OL: Ja, det tror jeg, for det der har jeg ikke opplevd å ha sett før.

Betydningen som den nye møtestrukturen har, handler ikke kun om å holde det rette fokus og å ha effektive møter. Flere stabssjefer erfarer at møtestrukturen også bidrar til å gi dem større legitimitet som stabssjef i stabsmøtet. De får en tydeligere lederrolle, og dermed avstand til operative problemstillinger. I tillegg fremkommer det at møtestrukturen har den synergieffekt at når stabssjefen i større grad enn tidligere må distansere seg fra operative problemstillinger, erfarer han/hun å være en bedre strategisk rådgiver for politimesteren. Ny møtestruktur gjør staben mer effektiv og den gir stabssjefen mulighet til både å være en bedre sjef for staben og en bedre rådgiver for politimesteren. Sitatene under fra to stabssjefer illustrerer dette:

F: Det ble brukt mye tid på stabsmøtene. Syntes du var oppklarende, var det noe dere trengte å trene på? Ble de bedre?

SS: Ja, de blir jo bedre, og vi blir stadig bedre. Det så vi jo under Gemini også, at det å øve på stabsmøtene, det å bli «strict to the point» og ta det som er viktig. Stabsmøtene skal jo være et sånt statusmøte, fokusområder og hva gjør vi fremover, og ikke prate om alt

F: Det er ikke et allmøte.

SS: Nei, og det tenker jeg var også en erfaring som vi dro veldig nytte av, ikke minst det her med notoriteten på det som skjer, det å kunne bruke referenten, få referatet. For P2-siden så burde man jo klart å produsere et skriftlig situasjonsbilde eller statusbilde, men det krever jo at P2 har en etterretningcelle som kan gjøre det for deg, du kan ikke selv sitte og skulle gjøre det der, for da detter du igjen ut, mister oversikten og det overordnede perspektivet i det her.

F: Du sa du lærte mest av å studere møtene, men før du dro til Stavern, hadde du noen følelse av at stabsmøtene trengte å bli bedre?

SS: Ja, helt klart, og det har vi kjent på her og det har vi vært enige om, at her må vi finne en bedre struktur, som vi hadde prøvd oss på å bli bedre på, med hjelp fra de [programveilederne], før vi dro ned, for å øve oss på den biten der.

F: Før dere dro til Stavern?

SS: Ja, så var de her og hjalp oss og vi hadde diskusjoner rundt det, så vi var forberedt på at det var det store fokuset for oss å få dette på plass. Og jeg var stabssjef på i hvert fall den ene runden der nede, og der fikk jeg feedback på hvordan dette ble gjennomført og det var veldig lærerikt, også diskusjonene vi hadde etterpå. Selv om jeg gikk i samme fella under øvelsen senere.

Det at stabsmøtene tok i bruk tavle hvor oppgaver og oppdateringer hele tiden ble skrevet opp, gjorde møtene mer effektive. Omkamper og usikkerhet rundt hva det var enighet om i forrige møte ble borte og det gjorde at slike tidkrevende omkamper og usikkerhet ble sterkt redusert og dels helt fraværende. Dette enkle grepet i stabsmøtene var en viktig faktor for at møtene ble mye mer effektive.

F: Stabsmøtene da, ble de bedre?

O: Veldig mye bedre.

F: Dere brukte mye tid på det der.

O: Vi brukte mye tid på det, og vi kom frem til agenda og korte konsise stabsmøter.

F: Det var også noe dere lærte der nede?

O: Ja. Og det å bruke tavle. Kunne hele tiden gå inn og se, holde oversikt over arbeidsoppgavene som ble gjort og som skulle gjøres.

Hva møtene skulle brukes til og hva staben ville med møtene ble i prosessen stadig mer sentralt, noe følgende sitat viser:

Og det er litt sånn forklaring på hvordan du gjør noe fra en ide til at du faktisk gjennomarbeider det, får inn signal fra forskjellige med forskjellig erfaringsbakgrunn, og så kan du til et visst tidspunkt si «Dette er det beste vi har per nå». Og det vi ser er jo det at tiden de bruker på disse [stabs]møtene er blitt betydelig mindre. Blitt utrolig mye bedre. Og forskning sier jo at det å snakke om unødvendige ting er det verste du gjør. For du har begrensninger i minnet, ikke sant, så du skal kun snakke om det som er relevant. Og så skal du bruke tavle for

eksempel, det er hentet fra forskning, begrensninger i minnet, hvor viktig det er å ha ting sånn. Vi har fått masse eksempel på det, for eksempel i forbindelse med hvor mange som er savnet og sånn.

En annen viktig del av stabsmøtene var å trene samordning og rolleforståelse mellom funksjonene. En P3 fortalte:

P3: Det er at P3 og P2 og assene sitter sammen, fysisk, er helt nødvendig. Ikke skiller lag omtrent. De må hele tiden være på hverandre. Dette var noe vi fikk til i Stavern. Vi har hatt øvelser her (eget distrikt) hvor vi har hatt stabsmøter og så har vi blitt spredt for alle vinder, og så har vi hatt nye stabsmøter og så er vi liksom ikke kalibrert når vi kommer på stabsmøte. Noen har holdt på med det og noe har holdt på med det, og da har vi kanskje gått i hverandres bed.

Rolleforståelsen i stabsmøtene var et viktig treningsmoment. Hvordan skal P2 og P3 avklare sine roller og oppgaver på en god måte? Samlokalisering og bruk av assistenter var et stikkord som gikk igjen i intervjuene, noe følgende utdrag fra to intervjuer viser:

P3: Vi gjorde det annerledes der [Stavern]. Her så du at vi har delt de i to rom. Der nede puttet vi de sammen inne i det ene rommet ved siden av operasjonssentralen, der satt P2 og P3 og jobbet sammen – kjempesuksess.

F: Dere omorganiserte litt der nede altså?

P3: Ja. Vi er så mange når vi kommer at det var eneste måten å få det til på. Og det fungerte, og tilbakemeldingene på det er kjempebra. Nå skal vi bygge om her, vi skal bygge om operasjonssentral. Og da kommer vi til å rive helt ned til NNs kontor, så det blir et åpent landskap hvor staben sitter sammen, for å unngå at P2 blir sittende på et eget kontor, så vi får til bedre samhandling mellom P2 og P3.

//

P3: Det vi fikk til der nede [Stavern] var at, i det rommet som er stabsrommet i kjelleren, der er det en glassvegg, slik at alle sammen så. Der satt jeg og vise-politimester og en loggfører. Der satt vi hele tiden og var tilgjengelig. Slik at når P2 eller P3 som da var rett ved siden av hadde spørsmål, noen samordningsproblemer, måtte ta noen beslutninger, så så de inn og så at, nå kan vi gå inn og ta det. Så tok vi det på strak arm der og fikk dette til å gå uten å måtte samle staben for ethvert spørsmål. Så når vi bygger om her bygger vi et sånt glassbur og putter stabssjef på sprit der (latter). Altså, vi lager et lite stabslokale med 10 plasser, stabsrom, hvor stabssjef og hvis det fortsatt blir sånn at strategisk nivå også er til stede, slik at beslutninger blir tatt fortløpende. Så er det sånn at

P3 lurer på noe og foreslår at vi går den veien, så blir vi enige om det, og da trenger vi 10 lastebiler, ja da henter vi inn P4 og sier at nå må du skaffe det. Det har satt opp tempoet i beslutningsprosessene våre.

### Øve «hjemme» eller øve «borte»?

Evalueringen fokuserte også på øvelsene, både på hvor øvelsene finner sted og på øvelsenes vanskelighetsgrad. Datamaterialet viser at de beste erfaringene fra deltakelse i programmet, er at staben fikk satt av tid til å trene sammen. P-funksjonene var svært fornøyd med å dra til Stavern å øve, mens stabssjefene, operasjonsledere, og politimestrene helst ville øve hjemme. Begrunnelse for å øve hjemme er at det er viktig å bli kjent med politihusets egne stabslokaler. En operasjonsleder sa det slik:

S: Det er viktig når du skal øve, å kunne få øve i egne lokaler?

O: Ja.

S: Vil du heller det enn å reise til Stavern?

O: Joda, det er fint å være i Stavern, men det er bedre utbytte av å kunne øve her. Det er her vi er i det daglige. Så det er helt sikkert.

### Betydningen av å øve borte kan sammenfattes i dette sitatet:

O: Jeg ser en klar gevinst i å være borte. Og det har også en klar sosial gevinst å være borte der, kan du si, det er jo noe med når, på kveldstid for eksempel, operasjonsleder, innsatsleder kan sitte med politimesteren og diskutere det man har gjort, over en... Ja, og så har det noe med at når du da kommer ut og får, da har du på en måte, ja det er det du skal konsentrere deg om. Og vi har alle sammen den felles oppgaven å løse. Så kan man si, ok det går bort mye tid på å reise til Stavern og det koster litt ekstra penger, men akkurat det tror jeg er verdt det. Og så er det jo sånn at så lenge vi skal ha en døgnkontinuerlig beredskap, så får vi jo ikke med oss alle.

I forelesningen hvor erfaringslæring som pedagogisk prinsipp blir presentert, blir den *uformelle læringen* trukket frem som viktig. Mange av de som har P-funksjoner i Stavern trakk frem dette med uformell læring som en gevinst ved å dra bort for å trene:

Du kommer deg bort. Det er et styr å måtte reise så mange avgårde og bli borte så mange dager, men det er en både bratt og god læringskurve i sånne miljø. Du

møtes på ettermiddagen, setter deg kanskje i baren på kvelden og diskuterer faktisk gjennom dette. Og du møter instruktører som har masse innspill, du møter andre som, ja ikke sant.

Langt de fleste ønsket imidlertid flere mindre øvelser fremfor en stor stabssøvelse, slik den var lagt opp i Stavern. Enkelte var mer opptatt av å få øve på praktiske kommunikative utfordringer fremfor prinsipielle problemstillinger. For eksempel fortalte en som deltok som P3 følgende:

Jeg kunne tenkt meg at vi hadde fem mindre saker som vi kjører gjennom for å få den informasjon P2 sitter med; greier P3 å benytte seg av den i sitt planverk? Den type ting. Eller hva greier media-siden å gjøre med informasjon til publikum? Hvor godt greier vi, altså blåskjortene, å informere media-folkene om hva som skal ut? På distriktsøvelsen sleit vi med det, skulle evakuere, og vi greide altså ikke å gi det vi bestemte oss for, vi greide ikke budskapet, det gikk ikke fort nok. Den biten er jo utrolig viktig å få øvd. Det er jo det vi blir målt på – om det dør 50 eller 100 spiller ingen rolle lenger, bare at vi får informert riktig.

### Oppsummering

- Programveilederne har funnet en form i sin pedagogiske tilnærming og gjennomføring av programmet som gir gode muligheter for læring.
- Øvelsene i Stavern treffer stabens behov for opplæring på en god måte
- Formen og innholdet er godt balansert ift. læringspotensialet i programmet. Flere eller nye stressmoment i øvelsene ville redusert dette.
- Bruken av tid og resurser på «å trene stabsmøter» er en riktig prioritering. Alle ser nytten av å få effektive stabsmøter. Dette er et av de læringspunktene som i størst grad har gitt varig endring i praksis.
- Øvelsen i Stavern er etterretningsfokuseret og operativ i sin karakter. De andre P-funksjonene blir det i mindre grad øvd på.
- OL får ingen naturlig plass i øvelsen. I liten grad så de seg inn i selve stabsarbeidet.
- Øvelsen i Stavern er en planlagt øvelse. Den tidskritiske overgangen fra linjeledelse til stabsledelse blir ikke trent på.
- P-funksjonene fortalte at det er viktig å øve på kommunikasjon mellom

funksjonene, herunder situasjonsforståelse, for å bli (mer) effektive; de mente det i mindre grad er viktig å øve på prinsipielle spørsmål.

- P2 og P3 funksjonen i noen distrikt ønsket større utfordringer for å trene hele «cella», dvs. assistenter osv.
- Stabssjefer og politimestrene som befinner seg på et mer strategisk nivå i beredskapshåndteringen, vurderte nytten av øvelsen ut fra hvilke prinsipielle spørsmål den reiste.

### 3.3 PO og tekniske ferdigheter

I programbeskrivelsen er det en generell målformulering om at deltakerne etter endt program skal ha ferdigheter i bl.a. å «anvende relevante faglige verktøy og teknikker i stabsarbeidet» (s. 5). Et sentralt verktøy i denne sammenheng er det operative loggførings- og informasjonssystemet PO.

Et tema som gikk igjen i flere intervjuer med stabssmedlemmer, var egen mangel på ferdigheter i PO. På spørsmål om hva som oppleves som utfordrende i stabsarbeidet, fremhevet også flere stabssjefer at ferdigheter i PO blant stabssmedlemmer var veldig dårlige. Til og med noen operasjonsledere fortalte at de ikke behersker PO særlig godt. For eksempel fortalte en operasjonsleder:

OL: Vi må nok ærlig innrømme at vi er ikke de flinkeste til PO-loggføring og meldingsmottak, for det er operatørene våre flinkere til. Vi er jo et mellomstort politidistrikt, så vi prøver jo å la operasjonslederen ha en litt tilbaketrukket rolle sånn at vi har 3–4 operatører til enhver som tid som sitter og tar alle telefoner og fører alle oppdrag. Og de blir mye flinkere til det enn oss operasjonsledere etter hvert.

Staben består stort sett av folk som ikke bruker PO i det daglige, kun i forbindelse med stabsarbeid. Å jobbe i datasystemer kan anses som «fersk-varekunnskap» – for å vedlikeholde og/eller oppøve ferdighetene i et bestemt system, må man bruke det regelmessig. En stabssjef fortalte at manglende PO-ferdigheter kan være en større utfordring enn selve hend-

elsen: «(...) mye av det praktiske stabsarbeidet blir på en måte en større utfordring enn det å håndtere hendelsen. (...) Det er en stor utfordring». Datamaterialet peker videre på at antall stabshendelser og øvelser i året på langt nær er tilstrekkelig for å forbedre PO-ferdighetene. En stabssjef uttalte:

Vi bruker ikke PO i det daglige, så vi må huske på hva vi gjorde for et halvår siden. Det blir mye kapasitet på det, og så blir det at du egentlig bare dropper det og tar heller og beveger deg fysisk mellom funksjonene for å gi informasjon.

En P2 fortalte at vedkommende ikke stoler på PO, og dersom det virkelig haster med å formidle ny og kritisk informasjon «da er det bare å rope ut».

Kriseberedskapen har en utfordring med et lite hensiktsmessig datasystem fra 1994. Dette er en IKT-utfordring for politiet og ligger utenfor denne evalueringens mandat. Så lenge det er PO politiet skal bruke, mener vi det nødvendig at alle deltakerne behersker systemet, slik at de ikke «hver eneste gang vi har øvelse, må spørre hvordan vi skal føre i PO», som en P2 poengterte. En operasjonsleder opplevde at staben, etter for-øvelsen i eget distrikt, hadde manglende ferdigheter i PO. Dette medførte en erkjennelse av å lære seg PO bedre. Dette ble imidlertid løst ved å bruke «sekretærer» som sitter ved siden av stabsmedlemmet og loggfører informasjon i PO.

Med Nærpolitireformen får politiet større operasjonssentraler, og med større operasjonssentral får operasjonsledere en mer tilbaketrukket rolle, mens operatørene i større grad overtar bl.a. loggføring i PO. Manglende ferdigheter i PO kan bli en utfordring og bør være et tema å reflektere over, særlig mht. stabens effektivitet og notoritet. Når det er sagt, er det flere operasjonsledere som fremhever betydningen av at de også får veiledning og støtte på operasjonssentralen. For eksempel fortalte en operasjonsleder dette:

Poenget mitt er at høgskolen, i Stavern, er veldig flink til at vi ikke blir den bremseklossen vi fort kunne ha blitt hvis vi ikke hadde hatt tett oppfølging av instruktørene. Jeg har lært veldig mye av loggføring og mottak og diverse.

Et annet mål i programmet er kommunikasjon mellom ledelsesnivåer.

Dette kan f.eks. være mellom stab og PST, stab og POD, eller stab og andre politidistrikt som har satt stab (dersom hendelsen berører flere distrikter, jf. øvelse Gemini 2016). Effektiv kommunikasjon mellom slike ledelsesnivåer går gjennom tekniske hjelpemidler som VTC (videokonferanse) og telefoni. Å teste både stabens tekniske ferdigheter og selve teknikken som skal sørge for kommunikasjonsflyten, er vesentlig for stabarbeidet. Derfor er det viktig å øve på å bruke tekniske hjelpemidler i egne stablokaler. Evaluatorene observerte under en større øvelse der bruk av VTC og telefoni ble nødvendig for å sikre felles informasjonstilfang og situasjonsforståelse. Observasjonene viste at kommunikasjonen mellom samvirkeaktører fikk betydelig redusert kvalitet fordi kommunikasjonsteknikken ikke virket like tilfredsstillende hver gang den var i bruk. Dette så også ut til å hindre en effektiv kommunikasjon mellom aktørene i en situasjon der minuttene gjaldt.

Noen stabssjefer fortalte om tekniske utfordringer med ItL. De beskriver ItL som lite brukervennlig, og at de måtte bruke mye (unødvendig) tid på å sette seg inn i hvordan ItL fungerer som pedagogisk plattform.

### **3.4 Stabssjefen som lærer**

Stabssjefen utnevnes som ansvarlig organisator, tilrettelegger, evaluator og motivator for programmet lokalt. I *Veilederen for stabssjefen* (s. 4) listes også opp noen generelle pedagogiske råd til stabssjefen, som f.eks. betydningen av å motivere til læring; positive tilbakemeldinger, fokus på meningsfylte aktiviteter, læring som sosial aktivitet, forankring av ny kunnskap til tidlige erfaringer og at alle tilbakemeldinger bør begrunnes.

Det var derfor naturlig å spørre stabssjefene om de opplevde at Stabs- og lederutviklingsprogrammet ga dem tilstrekkelige pedagogiske forutsetninger for å være stabens lærer, og hvordan de selv oppfattet den pedagogiske siden av stabssjefsrollen.



Som tidligere nevnt er stabsfunksjonen en funksjon ved siden av den daglige linjefunksjonen. I vårt utvalg var det bare et distrikt hvor stabssjefsfunksjonen er rendyrket. Det vil si at i tillegg til å være stabssjef, sitter de aller fleste i andre stillinger og i ulike funksjoner. For å ta et eksempel fra datamaterialet: Som stabssjef har man gjerne flere ansvarsområder og mange sentrale oppgaver. En stabssjef stilte spørsmål om «*Hvor mange herrer skal man tjene samtidig?*» Utsagnet tolker vi som et uttrykk for at stabssjefene opplever at de trekkes mellom ansvarsoppgaver og forventninger fra flere hold.

Alt arbeid som knyttes til stabsarbeid og Stabs- og lederutviklingsprogrammet gjøres på toppen av andre oppgaver stabssjefene har ansvar for i den daglige driften. Svært mange opplevde at programmets krav om å følge opp stabsmedarbeiderne var svært arbeidskrevende å håndtere i en ellers presset hverdag. Enkelte uttrykte at å følge opp staben iht. kravene i programmet var «ganske slitsomt», og alle fortalte at dette arbeidet i stor grad ble gjort som kveldsarbeid. En stabssjef mente at «*Det er vel samvittheten som gjør at det går så bra*», og viste til kulturen om å ta et kollektivt ansvar «for å drifte butikken». Til tross for stor arbeidsbelastning og kveldsarbeid, var det ingen stabssjefer som klaget eller uttrykte misnøye med å være stabssjef. Tvert imot fortalte en stabssjef at stabsarbeid «*er veldig spennende, så det [å følge opp stabsmedlemmene i programmet] har ikke gjort meg noe. Men det har vært kveldsarbeid.*»

Ingen av stabssjefene erfarte at programmet har bidratt til å gi dem noen pedagogiske forutsetninger for å være «læreren for staben», utover det de allerede kan. En stabssjef mente at programmet ga «*noen verktøy for å være en pådriver, det var nok mer en pådriver-rolle for å dra funksjonslederne gjennom E-læringsprogrammet, tilbakemelding i forhold til GAP-analysene, enn jeg var lærer-ressurs.*» Han fortalte videre:

SS: Jeg opplever at mye av det jeg har bidratt med for å bygge opp staben slik som jeg kjenner min egen stab, der har jeg nok antageligvis brukt mest det jeg har med meg fra før av erfaring og kunnskap og kompetanse, mer enn det kan-

skje stabsprogrammet ga meg som stabssjef i forhold til lærerrollen. Jeg er ikke i tvil om at det var intensjonen, for det var veldig tydelig på i starten, men at man fikk noe særbehandling eller mer påfyll som stabssjef for å fungere godt i lærerrollen, det – jeg brukte nok det jeg satt med allerede av kunnskap når jeg svarte og bidro.

F: Men for at du skal imøtekomme ambisjonen om å være stabens lærer, hva tenker du at du ville trengt noe mer av?

SS: Nei, jeg tenker, man hadde jo en tendens til det, spesielt i Stavern, hvor man fikk en mer direkte oppfølging i stabssjef-rollen. Man ble nærmest coachet i stabssjefsrollen i forhold til egentlig hvordan du driver stabsarbeidet – hvordan drive ledelse i stabsarbeidet, hvordan har du fremdrift i arbeidet ditt, hvordan er du tydelig på, er dette et beslutningsmøte eller et statusmøte, og hvordan drive de forskjellige møtene, for eksempel. Så i Stavern, så følte jeg nok at det var med på å gi meg mer trygghet i forhold til stabssjef-utøvelsen, men ikke i forhold til å drive og være lærer for P3 og P4, liksom.

På spørsmål om hva stabssjefene ønsker å lære mer om, forteller de fleste at de trenger mer kunnskap om stabssjefens funksjon og hvordan utøve stabssjefsrollen. Vi tolker empirien dithen at stabssjefene er mer opptatt av sin faktiske stabssjefsoppgave når krisen inntreffer enn hvordan han/hun kan legge til rette for at staben fortsetter å lære og å utvikle sin handlingskompetanse i stabsarbeidet.

### **3.5 GAP-analysen**

GAP-analysen er en metode for å sikre systematisk evaluering av stabsarbeidet og skal være et verktøy for stabens kontinuerlige læring og utvikling. Evalueringsmetoden er utarbeidet av programveilederne. Siden stabssjefen er gitt ansvaret for at staben gjennomfører GAP-analysen, skiller vi mellom stabssjefenes og de øvrige stabsmedlemmenes erfaringer med denne evalueringsmetoden. Først ser vi på stabssjefenes beskrivelser av hvordan de la til rette for at staben gjennomførte GAP-analysen, deretter presenterer vi stabsmedarbeidernes erfaringer. Til slutt ser vi på stabssjefenes oppfatning av GAP-analysens formål.

## Stabssjefene om GAP-analysen

Alle, unntatt en ass. stabssjef, fortalte at funksjonslederne og politimesteren ble informert om analyseskjemaet og GAP-analysens formål. Videre ble hver enkelt funksjon oppfordret til å skrive en evaluering av målområdene som angikk deres funksjon. Deretter fikk stabssjefene inn vurderingene fra de enkelte funksjonslederne. Flere av stabssjefene tok ansvar for å «*sy dette [alle innspillene] sammen på en best mulig måte*».

Det var kun en stabssjef som beskrev en aktiv og fremoverlent bruk av GAP-analysen. Han sa: «*Vi er fornøyd med GAP-analysen og har brukt den mye.*» Han fortalte at han først sendte GAP-analysen ut til alle i staben og ba dem om å komme med innspill – noen innspill fikk han, men ikke fra alle. Stabssjefen har brukt GAP-analysen som grunnlag for evalueringer og diskusjoner på dagssamlinger i staben. Han har også presentert stabens GAP-analyse og hva staben erfarer som forbedringspunkter til redningsledelsen, som stabssjefen møter fire ganger årlig: «*Og så får jeg innspill fra redningsledelsen om deres oppfatninger på dette, og hva de ønsker, hvilke behov de har, og hvordan de opplevde at staben fungerte. Dette blir spesielt på øvelser, da.*»

Denne erfaringen med GAP-analysen fremstår som unntaket fra resten av stabssjefenes erfaringer. Flertallet fortalte om andre, mindre positive erfaringer med GAP-analysen enn stabssjefen som er sitert ovenfor. I et politidistrikt var det ass. stabssjef som var ansvarlig for at GAP-analysen ble gjennomført. Vedkommende brukte noe tid på å forstå hvordan den skulle anvendes:

*Ja, altså jeg brukte jo litt tid på egentlig å forstå hvordan den skulle brukes, på oppsettet, så jeg brukte litt tid på det, så ble det faktisk sånn at det er jeg som har skrevet den, og så har jeg presentert den, og så har de andre sagt at det er greit [det som står der].*

Det var flere stabssjefer som opplevde GAP-analyseskjemaet som krevende. Noen mente GAP-analysen var «*vidløftig*», andre fortalte at skjemaet var uoversiktlig, og lite hensiktsmessig. En stabssjef sa: «*Nå er det kanskje*

*uforholdsmessig mange punkter i GAP-analysen, mange av punktene er marginale, og de har vi kvittert ut veldig enkelt.» En annen stabssjef mener at GAP-analysen ikke var et egnet verktøy for utvikling og læring:*

SS: Ja. Men de skal ha det, vi har jo fått en mal på dette her, vi har jo fylt ut, GAP-analyse, jeg måtte jo spørre hva det var, jeg skjønnte ikke hva det betød.

F: Hva svarte de da?

SS: Jeg husker ikke, men jeg fikk en mal. Den brukte jeg å fylle ut i. Så, men, altså jeg synes det er veldig ok å dvele ved egen læring, det er jo det vi to gjør nå, det synes jeg er verdifullt, men(...)

F: Men for deg var det ikke dette her som var lengst framme i hjernen, så dere fikk gjort det, og liksom?

SS: Det du spør om nå er mye mer verdifullt, altså en litt sånn folkelig forklaring på hva vi har lært å tenke tilbake, men dette blir litt sånn (...)

F: Sjekk ut?

SS: Ja, sjekk ut.

F: Det er ikke sånn at du tenkte at dette kan du bruke som arbeidsverktøy neste gang du skal trene staben din?

SS: Nei.

Flere stabssjefer beskrev sammenfallende erfaringer mht. hvordan GAP-analysen ble mottatt og oppfattet blant stabsmedlemmene. En stabssjef formulerte det slik: *«Jeg har slitt med å selge den inn til egne mannskaper. Det får jeg altså ikke til.»*

En annen stabssjef erfarte at stabsmedlemmene ikke forstod språket i GAP-analyseskjemaet, og dermed fikk de problemer med å fylle det ut. Han fortalte at stabsmedarbeiderne *«sliter med å forstå problemstillingen. De opplever at problemstillingen er vanskelig, sliter med hva det spørres etter, og da er det vanskelig å få de gode svarene.»* Stabssjefen mente at analyse-skjemaet har et språk man ikke er fortrolig med fra sine daglige arbeidsoppgaver. Han sa: *«Begrepsbruken og innholdet blir litt fremmedgjort, man er ikke dus med språket, den blir for lite konkret i forhold til hvordan funksjonene jobber.»*

De fleste stabssjefene fortalte at flere av P-funksjonene ikke skrev en evaluering til GAP-analysen. De kommenterte også at ikke alle stabsmedlemmene hadde gjort en god nok jobb med vurderingen. Noen stabssjefer var også uenig med enkelte vurderinger fra stabsmedarbeiderne, men valgte ikke å sensurere innspillene. En stabssjef fortalte «(...) så kunne jeg sagt at det der kan du bare stryke, men det gjorde jeg ikke. Så jeg sensurerte ikke i den i det hele tatt.»

GAP-analysen har ikke bare vært krevende for stabssjefene, men også for programveilederne som utviklet GAP-analysen. De ser at det vil ta tid før GAP-analysen får et godt fotfeste blant stabene. En av programveilederne fortalte følgende:

Vi må nok innrømme det at, det å ha litt stayer-evne, for, sånn som den evalueringsmetoden vi har jobbet med, den har nok vært til tider tung å selge inn, for du skal bruke litt tid på å forstå disse begrepene, situasjonsbevissthet, det er mange begreper og ja, hva legger dere i det, så det å ha litt tro på det du gjør, at når du først begynner så kan du ikke endre deg i neste sving, du må stå løpet ut og være litt sta. Og vi er jo det, så det er greit nok at vi kan kommunisere, men du må være litt sta også, du må ha tro på det og stå i det.

### **Stabsmedlemmer om GAP-analysen**

Men hva mener P-funksjonene om GAP-analysen? Under intervjuene fremholdt vi stabens gapanalyseskjema for alle informantene, etterfulgt av spørsmål om GAP-analysen. De fire dialogutdragene nedenfor illustrerer informantenes umiddelbare respons da GAP-analysen ble presentert:

F: Og da kommer GAP-analysen, hva slags forhold har du til den?

P2: GAP-analysen?

F: (Viser frem, forklarer hva GAP-analysen er.)

P2: Gjorde vi dette?

//

F: GAP-analysen, har dere brukt denne som et arbeidsverktøy?

P2: Ikke som jeg kjenner til nei.

F: Men du hadde vel kanskje kjent det igjen, siden du er P2?

P2: Ja, for meg var dette litt sånn, hvem har gjort dette?

//

F: GAP-analysen, hva tenker du om den?

P3: Har vi noe sånt?

//

F: Dere poengterte såkalt gult, altså middels, på alt i den GAP-analysen, jeg vet ikke om du husker den?

PM: Nei.

F: Det var vel stabssjefen som kjørte den, det er hans ansvar i hvert fall.

PM: Gult, ja?

Datamaterialet viser at de aller fleste hadde svak kjennskap til gapanalysekjemaet, og det var noen som ikke kjente til, husket eller forstod det. Enkelte forklarte dette med at GAP-analysen var noe ledelsen holdt på med, og dermed ikke berørte dem selv. Det var ikke mange av stabssmedlemmene som opplevde at GAP-analysen berørte deres egen læringsprosess annet enn at de blir mer bevisst på ting. Flertallet opplevde imidlertid at GAP-analysen handlet mer om kontroll på tiltak og ansvar enn at den bidro til kontinuerlige læringsprosesser. For eksempel fortalte en P3-funksjon at GAP-analysen var en metode som sikret systematikk i evalueringsarbeidet:

P3: Ja, GAP-analysen har vi jo gjennomført, men vi har vel ikke evaluert oss selv sånn direkte.

F: Men GAP-analysen, ga den noen mening synes du? Var den et godt arbeidsverktøy?

P3: Ja, jeg synes det, fordi der har du en del kulepunkter som hjelper deg til å bli mer bevisst, og muligheten der er jo å faktisk skrive hva vi gjør bra og hva er ikke bra. Og så er det også mulighet der for å følge opp med tiltak, og hvem følger opp hva, og du kan sette frister, og da tenker jeg at det gir et mer nyttig verktøy enn å bare ha et skriftlig dokument som flyter, altså det er mer oversiktlig.

En annen P2 beskrev stabens arbeid med GAP-analysen slik:

F: Så du synes å bruke GAP-analysen både før, under og etter dette, det har gitt deg en konkretisering, eller er det bare «sjekk og legg fra deg»?

P2: Ja, jeg tenker at det er mer det. Altså når vi har den oppe så er det jo for å synliggjøre hvor vi har et gap, i forhold til intensjonene og hvordan vi gjør det i virkeligheten, det er det jeg tenker. Og når vi har det, stabssjefen er flink, vi har det jo som tema, så synliggjør vi jo det, og så hvis jeg får noen arbeidsoppgaver i den forbindelse så får jeg det direkte, at dette må vi se på og gjøre noe med.

F: Er det et godt arbeidsverktøy, læringsverktøy i staben tenker du? Eller blir det mer «sjekk, sjekk, send tilbake»?

P2: Ja, kanskje det siste. Ja, det siste.

En person var imidlertid fornøyd med GAP-analysens mange matriser. For eksempel forteller en P2 følgende:

P2: Ja, jeg synes jo det. Eller kanskje det [skjemaet] er litt for teoretisk, litt sånn, (...) veldig mye å gjøre, mye matriser, men jeg bruker jo den, her har jo jeg skrevet evaluering, det er jo den modellen jeg har med meg hele tiden, jeg klipper den inn i alle besvarelser, jeg prøver å holde meg til den. Jeg synes det er veldig greit, jeg liker sånne modeller.

Vårt datamateriale antyder at GAP-analysen ikke har vært gjenstand for diskusjon i staben – bl.a. for å forsøke å tilstrebe en felles forståelse eller å forstå funksjonsledernes evalueringer. Empirien mer enn antyder at GAP-analysen har hatt en kontrollerende funksjon. Skjemaet har fungert mer som en kontroll av stabens tilstand enn en analyse som stimulerer til fremmer refleksjon og fremmer læring. Den har fungert mer som en bevisstgjøring på generelle aspekter som settes i spill ved stabsarbeid.

### **GAP-analysen evaluerer ikke relasjonelle aspekter**

GAP-analysen tar sikte på å skape bevissthet om flere kritiske faktorer i stabsarbeid. På spørsmål om det er noe GAP-analysen ikke fanger opp, svarer de fleste stabssjefer at samhandling og samspill mellom funksjoner ikke fanges opp. For eksempel fortalte en P3-funksjon:

Jeg tror ikke GAP-analysen fanger opp det jeg mener er den største utfordringen, det med samhandling, det å få folk til å funke sammen. P2, vedkommende treffer jeg sånn innimellom, vi prater sammen, men plutselig skal vi sitte tett og

samarbeide, og det går ikke. Det er det som er dynamikken i krisehåndtering, du må kjenne hverandre godt, vite, kjenne hverandre litt under huden. Det får du ikke fram i en gapanalyse.

GAP-analysen fanget ikke opp de relasjonelle aspektene i stabsarbeidet. Empirien antyder at Stabs- og lederutviklingsprogrammet kan ha en ensidig instrumentell tilnærming til stabsarbeidet. Siden det er flere som fremhever relasjoner mellom kolleger både som en utfordring og nødvendighet i stabsarbeidet, kan man jo stille spørsmål om Stabs- og lederutviklingsprogrammet også bør legge til rette for at stabene får mulighet til å drive erfaringslæring på dette aspektet.

En stabssjef påpekte at GAP-analyseskjemaet ikke fanger opp kommunikasjon mellom de forskjellige nivåene (stab, POD, PST, Justis- og beredskapsdepartementet). GAP-analysen spør heller ikke etter stabens samarbeid med LRS (Lokal redningssentral). Imidlertid har én stabssjef tatt LRS inn i vurderinger av kategoriene «situasjonsrapportering» og «samhandling». Denne stabssjefen uttrykte gjennom hele intervjuet at han vurderte staben og stabsarbeidet i en større sammenheng. Denne holdningen til stabsarbeidet kan være et eksempel på at begrensningene som flere stabssjefer erfarer ikke nødvendigvis ligger i selve analyseskjemaet, men hos stabssjefens og stabens lesning av skjemaet.

### **Hva er GAP-analysens egentlige formål?**

Det var ulike oppfatninger blant stabssjefene om GAP-analysens formål: Er det et verktøy for staben til å lære gjennom å evaluere seg selv, eller er det et verktøy for nasjonal erfaringsutveksling gjennomført i Stavern? En stabssjef mente at:

GAP-analysen inn til PHS handler om å samle en felles erfaring på hvordan dette gjøres rundt om i landet, for å samle det og dra det videre inn i et nytt program, ikke nødvendigvis for at jeg skal få en tilbakemelding.

Denne oppfatningen deles av flere stabssjefer. De mente at gjennom en systematisk gjennomgang av skjemaene for hvert distrikt, kan program-



veilederne oppdage hvor skolen trykker, og om den trykker på samme plass for flere staber. Ut fra dette kan de gjøre endringer i stabsprogrammet for å imøtekomme et nasjonalt kunnskapshull.

Vi kan se at stabssjefene har forstått bruken av GAP-analysen på ulike måter. Vi ser også at det er et mindretall av stabssjefene som aktivt har jobbet med GAP-analysen, pushet sine P-funksjoner til å fylle det ut og presentert evalueringen på stabs- og redningsledermøter. Det er mye som peker på at GAP-analysen har hatt en trang fødsel i stabene, og at det er et gap mellom stabenes bruk av GAP-analysen og intensjonen om å bruke GAP-analysen som grunnlag for kontinuerlig læring og utvikling.

### 3.6 Erfaringslæring i politiet

Slik vi leser grunnlagsdokumentene *Program for stabs- og lederutvikling* og *Veilederen for stabssjefen*, beskriver disse tydelig hvordan programmets pedagogiske metode skal være forankret i erfaringslæring. Det er også formulert et eget kunnskapsmål om at deltakerne skal tilegne seg *kunnskaper om* erfaringskunnskap og erfaringslæring (Politihøgskolen, 2014, s.4-5 ). Kunnskapsmålet støttes av en nettbasert leksjon på ItL om erfaringslæring.

Med tanke på programmets ambisjoner om at deltakerne skal ha kunnskap om erfaringskunnskap og erfaringslæring, tyder evalueringen på at programmet ikke har klart å ivareta dette kunnskapsmålet (se også kap. 4.4). Dette ble konkret bekreftet av en funksjonsleder:

F: Hele programmet har begrepet erfaringslæring som en grunnplanke. Hvordan forstår du det begrepet, som politimann og P2? Gir det mening?

P2: Ja, det gir meg mening, hva erfaringslæring er, men ikke som følge av stabsprogrammet eller så mange andre kurs.

## Stabsmedarbeiders forståelse av begrepet erfaringslæring

I det følgende ser vi nærmere på hvordan informantene forholder seg til begrepet 'erfaringslæring'. Beskrivelsen av dette danner bakgrunn for å drøfte hvordan informantene ser på kunnskap og læring i egen stabsvirk-somhet.

Sammenfattet viser datamaterialet at informantene gjennomgående mente at erfaringslæring på lokalt nivå er når politiet *selv* tar initiativ til å lære av egne og andres erfaringer. Det er å evaluere hva man har gjort, stille spørsmål om hva som fungerer og ikke fungerer, og dele dette med resten av kollegiet. Det er flere, særlig operasjonsledere, men også funksjonsledere som P2 og P3, som omtalte erfaringslæring som «*erfaringsoverføring*»:

Jeg skulle ønske at de operasjonsleder-møtene vi har, som jeg tror ikke er mer enn fire ganger i året, og da er ikke engang alle samlet, for resten må være der nede [operasjonssentralen]. Det at det blir tatt opp caser, eller en hendelse som har vært spesiell, drar resten av gjengen gjennom på. Både det PO-tekniske og hva var utfallet av det her, om stab ble satt. Der har du mye erfaringsoverføring.

Det var flere stabssjefer og politimestre som vektla at 'erfaringslæring' er når tidligere erfaringer fører til ny kurs. En politimester forklarte begrepet slik: «*Det [erfaringslæring] betyr jo at du kanskje skal endre kurs når du har lært og fått en erfaring.*» Andre nyanserer «kursendring» til det å utvikle ny arbeidsmetode. En P2 utdypet det slik:

*Jeg tenker at erfaringslæring handler om, hvis du begynner helt enkelt, så handler det om at hvert enkelt individ i staben lærer jo noe av både de kursene du er på, den teorien du går gjennom og de hendelsene du er gjennom. Så gjør man seg jo en del erfaringer og ser at dette fungerer bra, dette fungerer ikke fullt så bra, det her kunne man kanskje gjort annerledes. Men jeg tenker at erfaringslæring blir det jo ikke før man får gjort de erfaringene man gjør seg om til en ny arbeidsmetodikk. Det har jo liten hensikt å evaluere hvis evalueringen ender med en rapport som blir liggende i skuffa. Det handler jo om å både bevare det som fungerer godt, bygge videre på det, men samtidig kunne endre praksis eller endre – ja det kan godt hende at vi må endre på personellsammensetning eller bytte ut personell for å få kanskje rett kompetanse inn i stabsarbeidet. Og det er jo først da, tenker jeg, at man begynner å snakke om erfaringslæring, når man*

*kan ta de erfaringene og omsette de i ny arbeidsmetodikk eller i en forbedret arbeidsmetodikk.*

P2 beskrev her 'erfaringslæring' på to måter: den ene som det individet lærer i skolerte former som kurs og utdanning, og den andre som en kollektiv prosess i et praksisfellesskap som fører til ny eller forbedret arbeidsmetode.

Andre informanter løftet frem at erfaringslæring gjennom øvelser bør føre til nye rutiner for arbeidsmetodene. For eksempel fortalte en politimester at «erfaringslæring det er, hvis du tenker det tradisjonelle, så er jo det at vi øver, og så høster vi noen erfaringer, så endrer vi på rutiner, og kanskje vi endrer på måten vi gjør det på.» En annen politimester utdypet poenget med å kanalisere erfaringslæring til opplæring i nye arbeidsmetoder gjennom formaliserte rutinebeskrivelser:

Jeg synes de stabskursene på Stavern har vært veldig bra, for meg er det litt sånn erfaringslæring satt i system, for at, hvis vi skal satse på at hver enkelt skal lære hver for seg, så blir vi aldri ferdig. Hvis politipatruljene våre må forstå meningen med alt de gjør, så er det veldig begrenset hva de får gjort. Så vi er litt avhengig av å drive erfaringslæring gjennom å endre enten opplæring, rutinebeskrivelser – altså, det må gi seg uttrykk i en eller annen form for metodikk.

Politimesteren forstår 'erfaringslæring' som noe som foregår i politiets praksisfellesskap, hvor noens erfaringer danner grunnlaget for å endre måten politiet jobber på. Det er mange som utgjør et fellesskap i politiet, og på grunn av det store antallet som trenger å lære en ny arbeidsmetode blir nedtegnede rutinebeskrivelser for atferd viktigere enn at politifolk forstår meningen med det de skal gjøre.

Kort oppsummert viser empirien at informantene forstår 'erfaringslæring' som noe som skjer på arbeidsplassen ut fra trening, øvelser og evalueringer, og ikke gjennom teoretisk opplæring. Empirien peker på at erfaringslæring dreier seg å komme frem til et resultat; ny arbeidsmetode, nye rutiner, prosedyrer, beredskapsplaner og nye tiltakskort. Formålet med erfaringslæringen er å endre politifolks atferd.

Empirien viser i liten grad hvilke tanker informantene har om selve læringsprosessen, annet enn at de må øve, evaluere og lage nye rutiner. Hvordan læringsprosessen i erfaringslæringen foregår blir det ikke snakket om, bortsett fra en informant som fortalte at erfaringslæring er tilfeldig, og ikke ledet eller strukturert: «Erfaringslæring, sånn som vi driver på, det er prat, når vi har tid til det.»

Informantenes forståelse samsvarer delvis med hvordan erfaringslæring i politiet beskrives i PBS I. Erfaringslæring defineres også som observert endret atferd i PBS I (s. 198):

For å kunne vite om de korrigerende tiltakene har bidratt til å utvikle ny erfaringskunnskap vil anvendelsen av denne kunnskapen på en ny hendelse bekrefte om læring har funnet sted. Man må faktisk ha endret atferd. Læring blir ofte definert som relativt varig endring av atferd som kan tilskrives tidligere erfaringer.

I PBS I skiller det mellom erfaringskunnskap og erfaringslæring. Der fremholdes erfaringskunnskap som utilstrekkelig for læring dersom erfaringen ikke kobles sammen med teoretisk kunnskap (PBS I, s. 198). Vårt datamateriale kan tolkes dithen at informantene hadde stor tillit til egen og andres erfaring som tilstrekkelig grunnlag for læring. Det var ingen som stilte spørsmål ved erfaringen som en begrensning for hva man lærer. Men en sjelden uttalelse hørte vi fra en P2:

*Altså hvis vi bare skal drive erfaringslæring, så er det klart det blir litt snevert bygd på det du erfarer i de hendelsene du har stått i da, så jeg ønsker meg også påfyll utover det. Jeg ønsker jo faglig påfyll – det er jo rart for meg å tenke på at vi ikke har beslutningsteori, kunnskap om gruppetenking og så videre, inn i et stabsprogram.*

P2s uttalelse over uttrykker forståelse for erfaringens begrensninger i det å tilegne seg ny kunnskap. For å bøte på dette bør erfaringslæringen også dra veksler på relevant teori og forskningsbasert kunnskap. Det er verdt å merke seg at P2 også undrer seg over at Stabs- og lederutviklingsprogrammet ikke har relevante teorier som kan belyse andre sider ved stabsarbeid enn det operative. P2 kan tolkes dithen at hun/han savner en mer akademisk profil på stabsarbeid.

Dersom man skal ta erfaringslæring på alvor (se Hoel og Bjørkelo, 2017) kan det faktisk tenkes at P2s forståelse også har en «missing link». Går man rett fra en opplevelse til teoretiske refleksjoner, kan det være at man overser hva man faktisk erfarte. Hva handlet denne erfaringen om? Erfaringer trenger ofte å bli utsatt for en grundig analyse som kan gi en dypere og mer nyansert forståelse av de erfarte hendelsene. Deretter kan erfaringen omsettes til læring, ny forståelse samt ny praksis og arbeidsmetodikk.

I PBS I (s. 198) forsøker man å imøtekomme hvordan man kan utvikle kunnskap ut av erfaringen ved å vektlegge betydningen av teoretisk og forskningsbasert kunnskap i erfaringslæringsprosesser: «For at erfaringskunnskap skal bli erfaringslæring må den kobles sammen med teoretisk kunnskap.» Til tross for at vi spurte alle informantene om erfaringslæring og betydningen av reflektere over erfaringene i lys av teoretisk kunnskap, finner vi svært få refleksjoner omkring i dette i vårt datamateriale.

### **3.7 Evalueringspraksis i politiet**

Som en viktig del av erfaringslæring holdes evaluering opp som metode i PBS I. Blant annet skal man lære gjennom evalueringer av øvelser. Selv om denne evalueringen ikke er en undersøkelse av hva deltakerne mener om politiets evne og motivasjon til å evaluere praksis, mener vi data vår også kan fortelle oss noe verdifullt om både erfaringslæringen og GAP-analysens forutsetninger som grunnlag for læring i stabsarbeid. I det som følger beskrivelses informantenes oppfatninger av evalueringspraksis i politiet. Vi understreker at dette er ikke rettet særskilt mot stabsarbeid eller Stabs- og lederutviklingsprogrammet.

På spørsmål om politiet generelt er gode på å evaluere seg selv, svarte de fleste det samme som denne stabssjefen: «*Nei, det er vi ikke.*» Informantene oppga flere forklaringer som sammen kan illustrere hvor vanskelig og

komplisert oppgaven er. En forklaring som går igjen i datamaterialet handler om politiets kulturer. For eksempel mente flere at politiet ikke har kultur for å *prioritere læringsarbeid* i organisasjonen:

Det ene er jo prioritering, det er vel hovedgrunnen. Det er ikke kultur for det. Nei, hvorfor er det ikke det? Det vet jeg ikke.

Hvorfor man ikke har kultur for å prioritere evalueringer og læringsarbeid kan handle om at politiet mangler andre «kulturer», slik en informant formulerte seg: «*Nei, tilbakemeldingskultur og evalueringskultur i politiet er vel ikke akkurat noe vi er veldig gode på.*» Andre mente det kunne handle om hvordan politidistriktet er organisert med politistasjoner og lensmannskontorer, gjerne med store geografiske avstander, som gjør det vanskelig å samles for å evaluere. Og dermed er det «ikke kultur for samles i distriktet». Atter andre fortalte at det er vanskelig å samle alle som har vært involvert i en hendelse som skal evalueres fordi noen jobber turnus og både den ansatte og tjenestelistene må ivaretas. For eksempel sa en ass. stabssjef:

Alle som er i disse operative tingene er i en turnustjeneste. Og vi skal ikke stikke under en stol at det kan være et evalueringsmøte der du velger å ikke ta av den innsatslederen fordi han skal på tre nattevakter, og tar du han av der, så er det tombola resten av helga.

Det var langt de fleste som opplevde at det ikke er *tid* til å sette arbeidet med evalueringer på dagsorden. Men når informantene ble utfordret på tidsfaktoren var det flere som svarte slik som denne ass. stabssjefen: «*Altså, vi har jo tid til det. Vi prioriterer jo, ikke sant. Er interessen stor nok så har vi tid til det. Det er min mening.*» Dette kan tolkes dithen at dersom viljen er der, finner man også tid til å evaluere.

Enkelte av informantene fortalte at politiet er gode på å evaluere, men at ikke alle evalueringer fører til *læring* fordi man ikke går i tilstrekkelig grad i dybden på læringspunktene som avdekkes. Det kan også være at man ikke sikrer kontinuitet i læringsarbeidet ved å implementere de avdekkede læringspunktene i neste øvelse. En informant fortalte det slik:

Ja, vi evaluerer jo, men jeg føler kanskje at vi av og til burde gått mer i dybden på å se hva som fungerte og ikke fungerte. Og prøve å ha det som fokus på neste øvelse; at sist gang var det dét vi fikk påpakning på, og nå må [vi] konsentrere oss mer om det da.

Ut fra datamaterialet kan vi langt på vei slå fast at informantene opplever at evalueringer ikke prioriteres i tilstrekkelig grad, og at politiet er mindre gode på å lære av evalueringer de gjør fordi ingen følger opp eventuelle læringspunkter. Dette forklarer informantene med ulike kulturelle trekk som gjør at man ikke prioriterer læringsarbeid i politiet.

Dersom vi sammenholder forklaringer om kulturelle hindringer for læring med dobbelkretslæring, ser vi at skal man fremme erfaringslæring i politiet bør det starte med spørsmål om politikultur og hva som konstituerer kulturen(e) som staben er en del av. Som tidligere forskning har vist oss, er kultur i politiet mangfoldig (Chan, 1996). Chan referer til Manning (1993<sup>13</sup>) som har beskrevet at politiorganisasjonen består av tre subkulturer; «Command, Middle management and lower participants» (Chen, 1996, s. 111). En stab består medlemmer fra ulike hierarkiske nivåer, samt at de kommer gjerne fra ulike avdelinger og tjenestesteder, og ofte også fra ulike profesjoner, som f.eks. politi og påtale. Dette gir grunn til å tro at stabsmedlemmene bringer med seg ulike kulturer inn i stabsarbeidet. Forskning har også vist at politiets kultur ikke er statisk, men tillater endring, så vel som motstand mot endring (Chan, 1996). Man kommer imidlertid ikke noe nærmere en forståelse av hvorfor endringer i politiorganisasjonen feiler eller at læring i den svikter uten å undersøke nærmere forholdet mellom politikultur og kontekstuelle; sosiale og politiske aspekter som omgir praksisfeltet (Chan, 1996). Poenget til Chan er at endringer eller motstand mot endringer henger gjerne sammen med hvordan og hvorvidt feltet endrer seg. Et prosjekt som søker å endre kultur, uten å søke å endre feltet (sosiale og politiske strukturer), kan fort bli et mislykket prosjekt.

---

13 Manning, P. (1993, August). Toward a theory of police organization: Polarities and change. In *International Conference on Social Change in Policing* (Vol. 3, No. 5).

Informantenes erfaringer viser at politiet har en vei å gå mht. både evalueringer og erfaringslæring. Informantene fortalte at de ønsket seg flere evalueringer og bedre evalueringer. De ga også uttrykk for et behov for, ønske om og vilje til å lære mer, utvikle seg og forstå hva de holder på med for å kunne bli bedre. Slik vi tolker datamaterialet, er det stor vilje til videre læring og utvikling.



## 4 Drøfting og konklusjon

Funnet «rutinebeskrivelser er viktigere enn å forstå meningen med det man gjør», utfordres av ulike teorier og perspektiver. Lindseth (2015) skriver at endringsprosesser i organisasjoner kan foregå på to måter. Den ene måten, og den mest vanlige tilnærmingen, er å fokusere på innføring av nye rutiner når praksis skal forbedres (Lindseth, 2015, s. 45-49). Denne forståelsen av erfaringslæring fant vi blant langt de fleste av informantene. Lindseth (2015) understreker imidlertid at regler og prosedyrebeskrivelser i seg selv ikke nødvendigvis fremmer læring om hvorfor praksisen svikter. Dette poenget ble også presisert av informantene. Flere var kritiske til at læringspunkter fra evalueringer nedfelles i dokumenter, planer og tiltakskort da dette nødvendigvis ikke fremmer læring. Det er verdt å merke seg at denne holdningen var særlig utbredt hos informanter som ikke tilhørte et strategisk nivå.

Å håndtere et problem ved å utarbeide nye regler som tar sikte på endret atferd, betegnes av Argyris (1976) som *'enkelkretslæring'* (single-loop learning). Enkelkretslæring kan være tilstrekkelig ved enkelthendelser hvor man trenger små korrigeringer, men det er en overfladisk måte å lære på som ikke ivaretar virksomhetens helhetsbilde. Enkelkretslæring er å se bort ifra at handlinger, praksiser og sedvaner ikke bare er et resultat av konkret atferd, men også av individers målsettinger, verdier og holdninger. Flere nasjonale studier (se for eksempel Hoel og Bjørkelo, 2017; Wathne, 2012) av politiet som lærende organisasjon finner at enkelkretslæring er en vanlig måte blant politiledere å håndtere uønskede hendelser på og som det ikke stilles spørsmål til.

Som tidligere nevnt beskriver enkelte informanter erfaringslæring delvis som å endre kurs. Dette tolker vi som en endring av praksis. Jørgensen

(2008) forstår også erfaringslæring som en kursendring, men hun vektlegger første og fremst erkjennelsesdimensjonen ved endring. En kursendring innebærer en endret måte å tenke på ved at man får et annet perspektiv på sin praksis. En slik type kursendring forutsetter at man ser en dypere mening med det man gjør. Dette poenget finner vi også hos Dewey (2005), som fremhever erfaringslæring som en refleksjon over en meningsfull erfaring. Erfaringslæring for endring og utvikling er en individuell erkjennelsesprosess hvor meningsdannelse er et fremtredende aspekt.

Enkelkretslæring er en læringsform som ikke tar sikte på læring gjennom refleksjon og meningsdannelse, men gjennom nye rutinebeskrivelser og prosedyrer (Lindseth, 2015). Erfaringslæring som enkeltkretslæring er i bunn og grunn ikke det å lære av erfaringer. Læring skjer gjennom kritisk refleksjon over erfaringen, og nye rutinebeskrivelser oppfordrer nødvendigvis ikke til refleksjoner som fremmer læring.

Lindseth (2015) skriver at å gripe tak i erfaringen i seg selv, er den andre måten man kan forholde seg til endringsprosesser på. Ved å se nærmere på erfaringen kan man stille spørsmål om hva erfaringen handler om, reflektere over den og samtale om dette før man konkluderer eller feller en dom over praksis (Lindseth, 2015). Spørsmålene som stilles om erfaringen må gå dypere enn spørsmål om «hva fungerer og hva fungerer ikke». En erfaringslæring som tar sikte på innsikt i bakenforliggende årsaker, må i første omgang vise forståelse fremfor konklusjoner.

Spørsmål som berører erfaringens mål, motivasjoner, verdsett, normer og holdninger blant ansatte, kan beskrives som *'dobbelkretslæring'* (*double-loop learning*) (Argyris, 1976). Ved dobbelkretslæring kan man oppnå nyansert innsikt og forståelse som kan bidra til at praksisfellesskapet oppnår en forpliktende oppfatning av hva som er bakenforliggende årsaker til at praksis svikter, eller av andre grunner behøver å endres. Slike årsaker handler gjerne om kulturer og praksiser som man tar for gitt, og det kan også handle om mer strukturelle aspekter ved en virksomhet. En slik erfa-

ringslæring krever prosesser som forutsetter dialoger preget av åpenhet og kritiske refleksjoner. Dobbeltkretslæring er særlig egnet i endringsprosesser som involverer praksisfellesskaper hvor kommunikasjon, relasjoner og samhandling er helt avgjørende for arbeidet, og hvor spørsmål om skjønnsvurderinger blir viktig.

Dersom enkeltkretslæring blir regelen fremfor unntaket fra hvordan læring i politiet foregår, står man i fare for å gjøre et instrumentelt feilgrep – spesielt hvis det gjelder et praksisfellesskap hvor samhandling er nødvendig for å kunne utføre oppdraget.. Politiets stabs- og beredskapsarbeid er en slik type virksomhet hvor kvaliteten på relasjonene mellom bl.a. stabsmedarbeidere og operasjonsledere kan ha avgjørende betydning for hvor vellykket en aksjon blir. Gode relasjoner og god informasjon er avgjørende for å kunne ta de skjønsmessig riktige valgene til rett tid i tidskritiske situasjoner.

#### **4.1 Har programmet bidratt til økt kunnskap om erfaringslæring?**

Tilbake til spørsmålet om programmet har bidratt til å gi deltakerne kunnskap om erfaringskunnskap og erfaringslæring: Ingen av informantene mente de hadde lært noe de ikke visste fra før om temaet. Det er likevel interessant å se informantenes oppfatninger av temaet i lys av både PBS I og drøftelsen ovenfor. Dersom vi sammenholder funnene om erfaringslæring som en varig endring av atferd viser funnene at de fleste forstår erfaringslæring slik læringsformen beskrives i PBS I. Informantene ser derimot ikke at det er av betydning å koble erfaringen til teoretisk kunnskap for læringens del, slik beskrivelsen i PBS I vektlegger.

Dersom vi sammenholder funnet om oppfattelsen av erfaringslæring som atferdsendring på bakgrunn av nye rutiner og prosedyrer, ser vi at dette er i tråd med enkeltkretslæring. Men samtidig viser empirien at de

enkelte tjenestepersonene ønsket å utvikle seg for å få en enda bedre forståelse for stabs- og kriseledelse. De etterlyser evalueringsarbeid i eget distrikt som i større grad analyserer hendelser. Svært få av våre informanter ser for seg stabsopplæring som en *utdanning*. Stabsarbeid blir effektivt og godt utviklet gjennom trening og informantene ser derfor ikke gevinsten av å «teoretisere» stabsopplæringen i større grad enn hva det er i dag. Det er svært få, om noen som omtaler erfaringslæring i tråd med dobbelkretslæring, en læringsprosess hvor deltakerne i større grad inngår i forpliktende refleksjoner over bakenforliggende faktorer som f.eks. ikke-formaliserte normer, verdier, kulturer, mål og motivasjon (Argyris, 1976).

## 4.2 Programmets utvidete ambisjon

I forlengelsen av drøftingen ovenfor er det grunn til å stille spørsmål om programmets utvidete ambisjon er nådd. Ambisjonen er å legge til rette for at stabene selv, gjennom erfaringslæring og evalueringer (GAP-analysen), kan drive videre læring og utvikling av stabsarbeid etter programslutt: «I dette ligger det at det er en sentral målsetting å gjøre stabs- og ledelsesapparatet i stand til selv å vedlikeholde og videreutvikle individuell og samlet kompetanse etter programmets slutt» (Politihøgskolen, 2014, s.3 ).

En slik ambisjon mener vi forutsetter at deltakerne har kunnskap om og forståelse av systematisk erfaringslæring og ledelse av læringsarbeid. Evalueringen viser at programmet *la til rette for aktiviteter som fremmet erfaringslæring* – og informantene opplevde at de har lært mye om stabsarbeid. Men har deltakerne tilegnet seg *kunnskaper* om erfaringskunnskap og erfaringslæring, som kan sette de i stand til å drive læringsarbeidet på eget initiativ? Har programmet oppnådd denne målsettingen? Dette er et empirisk spørsmål som denne evalueringen ikke har vært i stand til å evaluere. Funnene presentert ovenfor gir oss imidlertid grunn til å tro at

deltakerne ikke nødvendigvis har tilegnet seg ny kunnskap om å utvikle stabsarbeid gjennom *systematisk erfaringslæring* som setter de i stand til videre endrings- og forbedringsprosesser. Imidlertid forutsetter læring at den lærende er motivert til å lære og utvikle seg. For eksempel fortalte en informant at han «(...) ønsker jo faglig påfyll hele tiden. Men det er jo ikke alt man kan søke på av kurs.»

### 4.3 Motivert for mer læring?

Gjennomgående i våre intervjuer er det en uttalt lyst til lære, til å diskutere fag og til å utvikle seg i sin funksjon på en systematisk måte som fremmer meningen i det man gjør. For eksempel fortalte en operasjonsleder det slik:

Det [erfaringslæring] blir ikke prioritert. (...) Jeg kan selvfølgelig sette meg ned når jeg kommer på jobb og lese loggen, og det kan du lære noe av, men når du får diskutert det så blir det noe helt annet. Hvorfor valgte dere å gjøre sånn? Jeg ser det står i loggen, men hvorfor? Du får så mye dypere læring av det.

Operasjonslederne opplevde seg noe stemoderlig behandlet da de ikke deltok på hele programmet, men bare delvis og da gjennom stabens øvelser. Operasjonslederne ønsket å være tettere på stabens utviklingsprosesser, også på aktiviteter som skjer utenom øvelsene. Vi anbefaler at operasjonslederne trekkes inn i programmet på lik linje med de øvrige stabsmedlemmene, samt at stabssjefen får en særlig oppgave mht. å sikre at operasjonsledere har gode rammer for å delta.

Som tidligere nevnt, hevder flere av informantene at politiet evaluerer seg selv for sjelden, samt at evalueringene ikke går tilstrekkelig i dybden – noe som gjør at man ikke kommer til kjernen av en utfordring. En funksjonsleder fortalte at han «(...) *savner ordentlig erfaringsoverføring og evaluering.*» Stabs- og lederutviklingsprogrammet bøter på dette behovet for de fleste deltakerne. Funksjonslederne ønsket å trene enda oftere, ha flere øvelser, men mindre omfattende caser.

I øvelsene knyttet til stabsarbeidet blir den enkelte stabsfunksjon kontinuerlig veiledet av programveilederne. Øvelsene avsluttes med en evaluerende samtale med programveilederne. Dialogen og den tette oppfølgingen mente samtlige informanter var styrken i programmet.

Å ha programveilederne tett knyttet til seg gir god læring og videre motivasjon til å lære. Stabene får hjelp til å strukturere læringsprosessen samt en kollektiv «her og nå» tilbakemelding på hva som fungerte og hva som ikke fungerte. Det at stabsmedlemmene er blitt motivert til å lære kan være et resultat av programveiledernes pedagogiske grunnsyn. De har tuftet programmet på dialogiske og konstruktivistiske læringsprinsipper. Denne læringsformen bidrar til at læringen blir meningsgivende og gir motivasjon til videre læring.

#### **4.4 Fremmer programmet utvikling av stabsarbeid på systemisk nivå?**

En av ambisjonene med programmet er å fremme læring på systemisk, nasjonalt nivå. I *Program for stabs- og lederutvikling* (s. 3) står det bl.a.:

Læring og utvikling må sees i nær sammenheng med styringsdimensjonen. Dokumentasjon og aktiviteter i programmet gir en god mulighet for å følge status og utvikling av krisehåndteringsevnen i politidistriktene, hver for seg og samlet. For eksempel kan øvelsene fungere som en dynamisk form for tilsyn. Samlet sett tilbyr programmet et grunnlag for kvalifiserte styringssignaler på denne delen av beredskapsområdet.

I datamaterialet fremkommer det at Stabs- og lederutviklingsprogrammet ikke bare har vært en opplæring for staben, men læringsformen – særlig dynamikken og den gjensidige kommunikasjonen mellom programveilederne og politidistriktene – har også bidratt til at programmet blir ansett for å være et nasjonalt organ for erfaringslæring og utvikling. Stabssjefene løftet unisont frem betydning av at programveiledere også besitter en nasjonal innsikt og kunnskap om hvordan stabsarbeid utføres

i de forskjellige distriktene. Denne kunnskapen evner de å gjøre om til læringspunkter som videreformidles. En stabssjef fortalte:

De [programveilederne] får jo innspill fra mange kanter, og kan dra med seg erfaringer fra alle som har vært inne [i programmet]. Og det er jo deres styrke, at, mens vi kan fortelle hvordan vi gjør det og våre erfaringer, men vi blir jo møtt med at det er andre som gjør det på en annen måte. Det er det fine med at PHS har dette [opplæringen], så kan de på den måten gjøre bruk av de erfaringene som er på landsbasis.

Staben får nye perspektiver på hvordan stabsarbeid kan være gjennom innblikk i andre distrikts stabspraksiser. Som en stabssjef kommenterte: «Gjennom dette styres staben inn i noen tankeprosesser som er nødvendig for å utvikle praksis.»

Mange av våre informanter etterlyste en formalisering av «mentorordningen». Under store nasjonale øvelser hadde noen stabsfunksjoner en mentor fra et annet distrikt (som deltok aktivt ved forrige års nasjonale øvelse). Erfaringene er at mentorordningen og samarbeidet ga læring begge veier. Mentorene ga gode råd og fikk selv en viktig repetisjon av erfaringene de hadde gjort seg. Ved å være i en veilederposisjon måtte de selv systematisere sine erfaringer på en måte som var overføringsbar. Vår anbefaling er at en slik mentorordning formaliseres da dette er et godt tiltak for erfaringslæring på nasjonalt nivå.

Stabssjefene fremhevet hvordan programmet og dialogen mellom politidistriktene og programveilederne har fremmet en nasjonal standard på stabsarbeid. Datamaterialet peker på at programveilederne ikke bare har praktisert opplæring på individnivå og kollektivt organisasjonsnivå; læringsformen har også fremmet erfaringslæring på systemnivå.





## 5 Programmet bør fortsette!

*F: Bør PHS fortsette med Stabs- og lederutviklingsprogrammet?*

*SS: Ja, det bør man definitivt. Jeg tror det er superviktig for å få 12 politidistrikt som drifter det likt. Og jeg synes at konseptet de har gjort på PHS nå med den delingen med noe på Stavern, og noe lokalt hvor PHS kommer ut, dette med det nettbaserte, sammensetningen av alle disse tingene synes jeg er veldig, veldig bra. Du åpner opp for gruppeutvikling og individuell utvikling, og du har muligheten til å faktisk gå etter og etterprøve.*

Stabssjefens uttalelse over deles av alle som er intervjuet i forbindelse med evalueringen. Selv om entusiasmen er noe mindre blant operasjonslederne, er det en klar oppfatning at dette har vært et vellykket program, og et program som bør fortsette i intervaller på hvert andre år for å kunne holde kontinuiteten i utviklingen av stabsarbeidet.

Noen mente at programmet også må skolere flere politifolk i samme funksjon, og ikke kun satse på et «A-lag». Det er behov for å skolere flere i et politidistrikt i stabsarbeid både fordi det er en naturlig turnover inn mot pensjonsavganger, og fordi stabsarbeid kan og vil i fremtiden fort strekke seg over lang tid. Da er det viktig med flere kompetente personer i et distrikt som kan bekle ulike funksjoner i staben.

En konvertering av Stabs- og lederutviklingsprogrammet til en formell utdanning som gir studiepoeng, var det få av våre informanter som hadde tenkt over. Men noen vurderte at programmet kunne være en del av den grunnleggende lederutdanning ved Politihøgskolen, slik som denne P2-funksjonen reflekterte:

*Ja, jeg mener egentlig at disse P-funksjonene er lederroller. Og at man selvfølgelig bør se om da dette skal fortsette å være et opplæringsprogram, eller om det også skal være en utdanning. Ja kanskje skal det det. Likevel er jeg litt redd for å trekke det bort fra slik som det er lagt opp, det praktiske og den nærheten til at det er et slags utviklingsprogram som skjer i samspill med andre. Men hvis det kunne være en del av en utdanning da, eller knyttet opp til et utdannings-*

løp, så jeg mener at det er en klar fordel å ha annen kompetanse da, lederutdanning i bunn, for det er sånn jeg ser på P2-rollen, jeg ser på den som en lederrolle, og det er jo litt det jeg har til daglig også.

De ulike funksjonene har i større grad enn tidligere fått ansvar for større og større celler – særlig gjelder dette P2-funksjonen. Slik staben har utviklet seg blir det tydeligere at det ikke bare er stabssjefen som leder stabsarbeid, men at også enkelte P-funksjoner forutsetter evne til å lede andre. Ut fra dette kan vi være enig i at det å være P2 og P3 er å utøve lederskap, og det bør vurderes et formalisert utdanningstilbud hvor ledelse er fokus.

En utfordring med å omdanne et praktisk orientert program som dette til utdanning og studiepoeng, kan være at man mister nærheten til praksisfeltet og stabsarbeid i praksis. Spørsmålet er om Politihøgskolen kan og bør utvikle en stabslederutdanning med studiepoeng som ivaretar både nærheten til praksisfeltet og den pedagogiske tilnærmingen som programmet benytter seg av.

Bør programmet i dagens form fortsette? Ja, for staben, redningstjenesten og andre samvirkeaktører, bør programmet fortsette i dagens form. Imidlertid bør stabssjefen, P2 og P3 (de sistnevnte kan begge gå inn som ass. stabssjef) også få tilbud om en lederutdanning som vektlegger i særlig grad ledelse av erfaringslæring og utvikling av stabsarbeid. Herunder vil innsikt i pedagogikk og organisasjonsutvikling, organisasjonsstruktur samt organisasjonskultur være sentrale temaer å bringe inn. En lederutdanning bør i størst mulig grad fokusere på hvordan stabssjefer kan legge til rette for organisasjonslæring i politiet. Å lede erfaringslæring bør i større grad på dagsorden; hva innebærer det å lede læring i politiet?

Alle vi intervjuet erfarte at de hadde utviklet seg til en bedre stabsmedarbeidere, og de mente at de også er blitt bedre til å lede sine celler når krisen inntreffer. Man bør vurdere å legge inn momenter i øvelsene som i større grad stresser funksjonsmedarbeiderne, og i etterkant oppfordre til refleksjon over egne stressreaksjoner og påvirkning på staben. En utdan-

ning som tar sikte på å forbedre stabsarbeidet, bør også ha oppgaver som fremmer kunnskap om den enkelte stabsarbeiders evne til å kommunisere beslutninger i stressede situasjoner. Det mener vi en utdanning i større grad kan bidra til enn et program som er opptatt av å trene staben sammen.



## 6 Litteratur

- Argyris, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative science quarterly*, Vol. 21, No.3, s. 363-375.
- Bukve, O. (2016). *Forstå, Forklare, Forandre. Om design av samfunnsvitenskaplege forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Chan, J. (1996). Changing police Culture. *British Journal of Criminology*. Vol. 36, No. 1, s. 109 - 134.
- Dewey, J. (2005). *Art as experience*. New York, NY: Peregee books. Opprinnelig publisert 1934.
- Franke-Wikberg, S. & Lundgren, P. U. (1990). *Att värdera utbildning. En introduktion till pedagogisk utvärdering* (ALMA serien). Stockholm.
- Halvorsen, A. (2013). Forskningsbaserte evalueringer og andre evalueringer. I A. Halvorsen, E. L. Madsen & N. Jentoft (Red.), *Evaluering. Tradisjoner, praksis, mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hoel, L. og Bjøkelo, B. (2017)(akseptert): «Kan det være godt politiarbeid?» En undersøkelse av gråsonesaker. *Nordisk politiforskning*.
- Hoel, L. (2013). *Politiarbeid i praksis. Politibetjenters erfaringer*. Universitetsforlaget. Oslo.
- Hoel, Ø. (2013). Å være forberedt på det uforberedt. Erfaringer fra antiterrorpolitiet. Masteroppgave ved Senter for praktisk kunnskap. Nordland Universitet.
- Johannessen, S. O. (2015). Beslutningstaking og organisasjonsdynamikk i operative nettverk. I S. O. Johannessen & R. Glomseth (Red.), *Politiledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Jørgensen, D. (2008). *Aglaias dans - På vej mod en æstetisk tænkning*. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Lave, J. og Wenger, E. (1991). *Situated learning. Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge; Cambridge University Press.
- Lindseth, A. (2015). Svarene og kritisk refleksjon. I J. M. McGuirk (Red.), *Praktisk kunnskap som profesjonsforskning*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Nilsen, J.-A. (2015). Etterforskningsledelse. Fra kaos til kontroll. I S. Johannessen & R. Glomseth (Red.), *Politiledelse*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag.
- NOU 2012:14. (2012). *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*. Departementenes servicesenter. Informasjonsforvaltning. Oslo.
- Politidirektoratet. (2011). *PBS I. Politiets beredskassystem del I. Retningslinjer for politiets beredskap*. Oslo: Politidirektoratet.
- Politihøgskolen. (2013). *Nytt konsept; Stabs- og ledertreningsprogram*. Oslo: Politihøgskolen.
- Politihøgskolen, (2014). *Veilederen for stabssjefen*. Oslo. PHS.
- Politihøgskolen. (2014). *Program for stabs- og lederutvikling*. Oslo: Politihøgskolen.
- Politihøgskolen. (2014). *Forskrift om studier og eksamen ved Politihøgskolen* <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2011-05-31-697>
- Reiner, R. & Newburn, T. (2000). *Police research*: Oxford University Press.
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse : kvalitative metoder i samfunnsfag* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Rosø, E. & Torkildsen, P. O. (2015). *Stabs- og kriseledelse*. I S. O. Johannessen & R. Glomseth (Red.), *Politiledelse*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag.
- Schiefloe, P. M. (2009). *Dilemmaer i organisasjonsforskning*. I T. Ø. Kongsvik & I. L. Hepsø (Red.), *Forskning som endringsverktøy i organisasjoner : forståelse og utvikling av praksis*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- St.prp. nr. 1 (2006–2007). *Tilråding fra Justis- og politidepartementet av 15. september 2006, godkjent i statsråd samme dag. (Regjeringen Stoltenberg II)*. Oslo: Justis og politidepartementet.
- Sverdrup, S. (2014). *Evalueringsmetoder : tilnærminger, modeller og eksempler*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Wathne, C.T. (2012). The Norwegian police force: A learning organization. *Policing: An international journal of police strategies & management*, 35 (4), 704-722.

Linda Hoel og Bjørn Barland

# Store **ENDRINGER** kommer på **KATTEPOTER**



EVALUERING AV  
STABS- OG LEDERUTVIKLINGSPROGRAMMET  
VED POLITIHØGSKOLEN