

Linda Hoel • Bjørn Barland • Monica Lillevik



– ville ikke vært det foruten...

Evaluering av Stabs- og lederutviklingsprogrammet ved Politihøgskolen



Linda Hoel • Bjørn Barland • Monica Lillevik

– ville ikke vært det foruten...

Evaluering av Stabs- og lederutviklingsprogrammet ved Politihøgskolen

© Politihøgskolen, Oslo 2019

PHS Forskning 2019: 1

ISBN 978-82-7808-144-0 (trykt utgave)

ISBN 978-82-7808-145-7 (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

Slemdalsveien 5

Postboks 2109, Vika

0125 Oslo

Tlf: 23 19 99 00

www.phs.no

Omslag, sats og layout: Eileen Schreiner Berglie

Trykk: Litografia AS

Forord

– *ville ikke vært det foruten...* er en omfattende evaluering av Stabs- og lederutviklingsprogrammet i regi av Politihøgskolen og Politidirektoratet. I forbindelse med evalueringen, deltok vi på flere stabs-øvelser ved Justissektorens kurs- og kompetansesenter for opplæring (JØK) og i politidistriktene. Vi ønsker å takke alle våre informanter som vi fikk mulighet til å fotfølge under øvelser, og som engasjerte oss i det som foregikk, passet på at vi fikk kaffe og lunsj, og hjalp oss inn og ut av de mange låste dørene på politihusene, og som senere ryddet plass i de allerede tettpakkede timeplanene sine for å bli intervjuet.

En forutsetning for evalueringen er den gode mottagelse vi har fått i alle politidistrikt. Evalueringen hadde ikke blitt så omfattende og dyptgående hadde ikke våre informanter bydd på seg selv og formidlet sine erfaringer, og slik vist oss *fenomenet* «stabs- og kriseledelse», som er en betingelse for å forstå informantenes opplevelse av programmet. Vi takker også alle aktører i redningsledelsen som tok seg tid til å svare på vår spørreundersøkelse.

Rapportens tittel – *ville ikke vært det foruten..* er et sitat fra en stabssjef. Sitatet uttrykker hvor nødvendig og viktig Stabs- og lederutviklingsprogrammet har vært for funksjonslederne for å bli trygge i sine roller. Sitatet er valgt som tittel fordi stabssjefens ytring reflekterer de aller fleste av våre informanters erfaringer. Men til tross for høy grad av tilfredshet med programmet, har det potensial til å utvikle seg videre. I denne rapporten har vi i større grad valgt å trekke frem forbedringspotensialer relatert til mandatet for evalueringen enn grad av fornøydhhet blant informantene.

I programperioden (2017–2018) ble antall politidistrikter i landet redusert fra 27 til 12 politidistrikt. Nærpolitireformen ble rullet ut, og store omorganiseringer ble satt i gang. Dette berørte også flere politidistrikts staber. Noen staber fikk nye stabssjefer og/eller nye stabsmedlemmer med liten eller ingen erfaring fra stabsarbeid. I tillegg har politireformen utford-

ret politidistriktenes kapasiteter, både på operasjonssentraler og blant etterforskere, mens stabssjefen har fått en ny rolle som blant annet innebærer ansvar for at stabsmedlemmene er kompetente til å drive stabsarbeid på en effektiv og god måte. Nærpolitireformens omorganisering og nye rammer og retningslinjer for politidistriktene har bidratt til en svært arbeidskrevende periode for politidistriktene. På toppen av dette gjennomførte politidistriktene representert i denne rapporten Stabs- og lederutviklingsprogrammet ved PHS. Evalueringens funn bør leses på bakgrunn av disse omstendighetene.

Til slutt ønsker vi å takke programveilederne for tilgang til materiell og læringsressurser, og konstruktive samtaler om stabs- og kriseledelse. Kunnskapen og erfaringene dere delte med oss har vært svært nyttig for vår forståelse for stabs- og kriseledelse og mulighet til å evaluere programmet. Vi ønsker også å takke programveilederne og politimester Hans Vik for deres bidrag til å kvalitetssikre spørreundersøkelsen til redningsledelsen.

Evalueringprosjektet er et finansielt samarbeid mellom Politihøgskolens Forskningsavdeling, Avdeling for etter- og videreutdanning og Bacheloravdelingen i Bodø. Rapporten er et resultat av et inspirerende, faglig samarbeid mellom ulike forskningsmiljøer ved Politihøgskolen. Samarbeidet har også bidratt til at nye og spennende problemstillinger har dukket opp, men på grunn av evalueringens mandat valgte vi å ikke gå videre med en del av disse. Det er mye upløyd mark når det gjelder forskning på kriseledelse generelt og politiets stabsarbeid spesielt. Vi håper denne rapporten ikke bare blir en tilbakemelding til Stabs- og lederutviklingsprogrammet, men at den også vil gjøre at både Politihøgskolen, politidistriktene og Politidirektoratet ser nødvendigheten av videre forskning på politiets evne til å drive stabs- og kriseledelse.

Bodø, desember, 2018

Linda Hoel, Bjørn Barland og Monica Lillevik

Summary

This report – *wouldn't be without it* – is an evaluation of the second period of The Staff and Leadership Development Programme offered by the Norwegian Police University College (PHS). The mandate of this evaluation included three main areas. This report presents an evaluation of a new training concept for staff work at the PHS' campus for courses and training in Stavern (JKØ). This new concept involves a new scenario and emphasises intelligence and investigation to a much larger degree than previous exercises of this kind. Furthermore the evaluation takes a closer look into the new role of the Chief of staff, and the importance of the Chief of staff for the implementation of the programme in the local police districts. Finally, the report also presents an evaluation of the local exercises held in each police district, including the importance of competence enhancement measures for the joint search and rescue (SAR) management. The evaluation is based on data consisting of observations of major staff exercises (at JKØ and locally), interviews with a selection of staff members and a survey that was sent to members of the SAR management who participated in the local exercises in their police district. Through this data, the report highlights most aspects of how the participants experienced The Staff and Leadership Development Programme. The three main areas described in the mandate provide the basic delimitation of the evaluation and thus this report. Nevertheless, the report also highlights issues beyond, but close to, the mandate – issues which may affect participants' experience with the programme.

The evaluation draws attention to the strengths and possible shortcomings of the Staff and Leadership Development Programme. The PHS has developed and implemented this program in close dialogue with the National Police Directorate (POD), and future changes in the programme

that might be associated with the main conclusions in this report must therefore be understood in the light of this cooperation.

This report is an independent evaluation, but can also be read as a continuation of some highlighted areas from the first period of the Staff and Leadership Development Programme (Hoel & Barland, 2017) – particularly the Chief of staff's managing role in the staff's learning processes between exercises, and how operative leaders experienced to be included in the programme.

Innhold

1	Innledning	9
1.1	Bakgrunn og mandat for evalueringen	10
1.2	Rapportens konklusjoner og anbefalinger	13
1.3	Politiets håndtering av kritiske hendelser – en gjennomgang	17
1.4	Stabsorganisering i politiet	18
1.5	Stabssjefens rolle i og utenfor stabsarbeid	19
2	Stabs- og lederutviklingsprogrammet	23
2.1	Kompetansemål	23
2.2	Stabssjefens rolle i Stabs- og lederutviklingsprogrammet	24
2.3	Et sosiokulturelt perspektiv på læring	27
3	Metode	31
3.1	3.1 Utvalget av politidistrikt og stabsmedlemmer	31
3.2	Individuelle intervju og fokusgruppeintervju	33
3.3	Deltakende observasjoner under øvelser og stabsmøte i eget distrikt	36
3.4	Analysen av intervjudata	36
3.5	Styrker og svakheter ved den metodiske tilnærmingen	38
3.6	Datainnsamling i forbindelse med redningsledelsen	42
3.7	Evalueringsforskning	49
4	Resultater fra evalueringen av Stabs- og lederutviklingsprogrammet	55
4.1	-ville ikke vært det foruten...	55
4.2	Samling og øvelse ved JKØ	58
4.3	Operasjonsledernes erfaringer med samlingen og øvelsen	66
4.4	Øve hjemme versus øve borte – ulike preferanser langs funksjonslinjen	69
4.5	Redningsøvelsen klarte ikke å ta inn P2-cellen	71
4.6	Stabssjefens oppfølging av programmet mellom øvelsene	73
4.7	Drøfting av funn i lys av et sosiokulturelt læringsperspektiv	85

5	Kompetansehevingstiltak for redningsledelsen – beskrivelse og evalueringsfunn	93
5.1	Redningstjenesten	93
5.2	Dag 1: Forelesninger og diskusjoner	95
5.3	Dag 2: Redningsøvelsen	101
5.4	Resultater fra spørreundersøkelsen	101
5.5	Resultater fra den deltakende observasjonen	123
5.6	Oppsummering og diskusjon	125
6	Evalueringens implikasjoner og veien videre; hva nå?	129

Vedlegg

1 Innledning

Noe av kritikken mot politiet etter terroranslaget 22. juli 2011 handlet om underbemanning, oppmøtesteder og uklarheter i kommandolinjer hos politiet (NOU, 2012:9). Kritikken handlet også om uklarheter rundt fasen fra hendelsen inntraff til staben var etablert. Granskningen av politiet på bakgrunn av 22. juli, gjorde det klart at politiets krisehåndtering måtte styrkes som fagdisiplin. Spørsmålet som kom var hvordan politiet kan trene og utvikle en ledelse- og beslutningsstruktur som er i stand til å håndtere uforutsette og ikke-planlagte hendelser på en effektiv og profesjonell måte. Stab- og lederutviklingsprogrammet (Politihøgskolen [PHS], 2014) er et svar på denne utfordringen.

I perioden 2008–2013 gjennomførte Politihøgskolen stabskurs for samtlige 27 politidistrikt. Av en undersøkelse utført av PHS gikk det frem at det hadde vært store utskiftninger i stabsfunksjonene i distriktene og at utviklingen og vedlikeholdet av kompetansen i stabsarbeidet ikke var tilfredsstillende. PHS nedsatte en arbeidsgruppe som skulle se på innhold og utforming av en fremtidig stabsopplæring. Målet var å heve den generelle handlingskompetansen blant annet ved å øke frekvensen på øvelser. Det ble også et definert mål å trene sammen med Hovedredningssentralen og de lokale redningsledelsene (Politihøgskolen, 2013).

PHS vedtok i januar 2014 å innføre et program for stabs- og lederutvikling.¹ I 2016 ble en revidert programplan vedtatt i Politihøgskolens styre. Formålet med programmet er:

... å styrke politidistriktets stabs- og ledelsesapparat for å heve politidistriktets krisehåndteringsevne. Dette skal gjøres gjennom å styrke basiskunnskaper og

¹ Etter oppstart av programmet ble nærpoltireformen rullet ut i alle politidistrikt, som blant annet førte til at 27 politidistrikter ble redusert til 12 politidistrikter. Nærpoltireformens omorganisering har vært en krevende tid for norsk politi. Hvilken betydning dette har fått for evalueringen redegjør vi nærmere for i kapittel 3.4 om studiens styrker og svakheter.

egenferdigheter, samt utvikle staben som team, med vekt på rolleforståelse kommunikasjon, samhandling og gode stabsprosesser.
(Politihøgskolen, 2016, s. 3)

Ved innføringen av Stabs- og lederutviklingsprogrammet ble det for første gang et krav fra overordnet myndighet til politidistriktene om deltakelse i programmet (Rosø & Torkildsen, 2015, s. 215). Den første gjennomføringen av Stabs- og lederutviklingsprogrammet (2014–2016) ble evaluert i 2017 (Hoel & Barland, 2017).

1.1 Bakgrunn og mandat for evalueringen

Vi har fulgt Stabs- og lederutviklingsprogrammet tett gjennom deltakende observasjoner på samlinger og øvelser, samt gjennomført intervjuer med stabsmedlemmer (se kap. 3). På denne måten kan man si at evalueringen har en formativ tilnærming hvor vi har fulgt utviklingen i et tiltak – nærmere bestemt Stab- og lederutviklingsprogrammet – med formål om å gi en konkret tilbakemelding til aktørene i programmet med tanke på forbedringer (dette kommer vi tilbake til i kap. 3). Den foreliggende evalueringen er tydelig avgrenset i tråd med mandatet for evalueringsoppdraget i notat datert 09.03.2017 og omfatter tre hovedområder:

- Nytt øvingskonsept (nytt scenario og vektlegging av etterforskning og etterretning) for samlingen i Justissektorens kurs- og øvingscenter i Stavern (JKØ).
- Ny stabssjefsrolle og dennes betydning for programgjennomføringen.
- Øvelse i eget distrikt herunder betydningen av kompetansehevingstiltak for redningsledelsen dagen før øvelse i eget distrikt.

I 2014 – samtidig med iverksettelsen av det første stabs- og lederutviklingsprogrammet – kom *Etterretningsdoktrine for politiet* (Politidirektoratet, 2014). Doktrinens formål er «å etablere en felles forståelse av hva etterretning er, definere sentrale begreper og beskrive en arbeidsprosess for å

produsere beslutningsgrunnlag, og hvordan etterretning er en støttefunksjon for politiets kjerneoppgaver» (Politidirektoratet, 2014, s. 13). Den første evalueringsrapporten (Hoel & Barland, 2017) av Stabs- og lederutviklingsprogrammet avdekket at fokuset på etterforskning og etterretning ikke var særlig sterkt til stede i stabens arbeid med kompetanseheving selv om programmet styrket fagfeltet ved å trekke inn ekspertise i «øvingsstaben». Da programmet skulle revideres for perioden 2017–2018, så man det som nødvendig å ytterligere styrke fokuset på P2² sin rolle som leverandør av informasjon fra etterforskning og etterretning som beslutningsstøtte. I Etterretningsdoktrine for politiet (Politidirektoratet, 2014, s. 13) står det videre at: «Etterretning er avgjørende i beredskapssammenheng for å vurdere situasjonsbildet og utviklingen. Det gir et bedre grunnlag for beslutninger ved ekstraordinære hendelser og kriser.» Et økt fokus på etterretningsinformasjon som grunnlag for beslutninger på strategisk, operativt og operasjonelt nivå har blitt en forutsetning for å møte de utfordringene som for eksempel politiet står overfor som følge av samfunnsutviklingen og da særlig globaliseringen av kriminalitet (Doornbos, Bolhuis & Denessen, 2004). For politiets krisehåndtering betyr økt etterretningsfokus en endring fra reaktiv til proaktiv kriseledelse, på alle nivåer. Dette får blant betydning for prosessene i stabsarbeid, arbeidsmetode, informasjonsflyt og effektivitet i krisehåndteringen. Stabs- og lederutviklingsprogrammet har en ambisjon om å skape en bedre forståelse for disse prosessene, samt styrke stabsmedlemmers ferdigheter i krisehåndtering med beslutningsstøtte fra etterforskning og etterretning. Programmet søker i innværende periode å oppnå denne ambisjonen gjennom øvelsesscenarier som vektlegger «etterforskning- og etterretningssporet».

I den første evalueringen (Hoel & Barland, 2017) var ikke redningsledelsen et tema. I arbeidet med å videreutvikle programmet ble det lagt vekt

² En stab er funksjonelt organisert i en rekke stabsfunksjoner. P2 er etterforskning- og etterretningsfunksjonen i en stab. Lederne for de enkelte stabsfunksjonene benevnes som hhv. P1, P2, P3, osv. (POD, 2011, s. 122–123). Se også kap. 1.4.

på tilbakemeldinger som synliggjorde behovet for kompetanseheving av redningsledelsen i forhold til rolleforståelse, men også i forhold til samhandling og struktur i arbeidsprosessene. Gjennom arbeidet med å videreføre Stabs- og lederutviklingsprogrammet ble det dermed klart at redningsledelsen, en funksjon³ på lik linje med andre funksjoner i kriseorganisasjonen, måtte inn som en større del av programmet. I samråd med Hovedredningssentralen (HRS), besluttet Politihøgskolen å arrangere kompetansehevingstiltak hvor det ble avsatt fire timer til forelesninger og gruppearbeid med den lokale redningsledelsen, politimesteren og stabsjefen dagen før redningsøvelsen i eget distrikt. (Se nærmere redegjørelse for kompetansehevingstiltak og evalueringsfunn fra redningsledelsen i rapportens del 2, kap. 5.)

De tre nevnte hovedområdene som mandatet beskriver danner basis for evalueringen og gir en naturlig avgrensning for rapporten. Det må likevel være klart at denne rapporten også påpeker forhold som ligger utenfor, men tett opptil, dette mandatet som kan ha betydning for deltakernes erfaringer med programmet, samt hvorvidt programmet bidrar til å skape varig endring i politidistriktene. Politihøgskolen har utviklet og gjennomført dette programmet i tett dialog med Politidirektoratet og et endringspotensial knyttet til rapportens hovedkonklusjoner må derfor kunne forstås i lys av dette samarbeidet. Den foreliggende rapporten er en selvstendig evaluering, men kan også leses som en videreføring av noen sentrale evalueringsområder fra den første perioden i Stabs- og lederutviklingsprogrammet (Hoel & Barland, 2017), særlig stabssjefens rolle med å lede læringsprosesser og i hvilken grad operasjonslederne opplever å være inkludert i programmet.

Evalueringen bygger på fire datasett. Den delen av evalueringen som skal se på betydningen av kompetansehevingstiltak i redningsledelsen bygger på en enkel spørreundersøkelse og deltakende observasjon i fire

3 Hovedredningssentralens *Håndbok for redningstjenesten* utkom høsten 2018, etter at vår evaluering var igangsatt. Vi har derfor ikke brukt håndboken som grunnlag for denne evalueringen.

redningsøvelser i eget distrikt. Når det gjelder den nye stabssjefsrollen og nytt øvingskonsept, så bygger rapporten på intervjuer av et utvalg i stabsfunksjonene i de aktuelle politidistriktene samt observasjon under øvelsen som gjennomføres ved JKØ og i eget distrikt.

Rapportens oppbygning

I det som følger presenteres kort evalueringens konklusjoner og anbefalinger. I den grad man kan konkludere ut fra mandatet for evalueringen velger vi å formulere konklusjonene vide og åpne, og de må ikke leses som et fasitsvar på mandatet. Videre har vi en redegjørelse av stabsorganiseringen i politiet, stabssjefens rolle i kriseledelse og kompetanseheving på krisehåndtering. I kapittel 2 redegjør vi for Stabs- og lederutviklingsprogrammet, og i forlengelsen av læringssynet som kommer til uttrykk her redegjør vi for sosiokulturelle læringsteorier. Dette læringsperspektivet ligger til grunn for analyse og drøfting av funnene. I kapittel 3 redegjør vi for fremgangsmåten i evalueringen og begrunner våre metodiske valg. Her vil vi også kommentere de metodiske valgene (som f.eks. utvelgelse av informanter) relatert til evalueringsmandatet. I kapittel 4 og 5 presenterer og drøftes funnene. Funnene knyttet til mandatets to første punkter presenteres i kapittel 4, mens funnene knyttet til redningsledelsen presenteres i kapittel 5. Avslutningsvis tillater vi oss å se på hvilke implikasjoner rapporten kan ha og veien videre for Stabs- og lederutviklingsprogrammet.

1.2 Rapportens konklusjoner og anbefalinger

En svakhet ved studien er at analysen i liten grad har tatt hensyn til at politidistriktene i programperioden har vært igjennom en omfattende og krevende prosess med innføring av nærpolitireformen. Etter oppstart av programmet i 2014 trådte politireformen i kraft. Dette medførte at deltagende distrikter i Stabs- og lederutviklingsprogrammet ble redusert fra 27 til 7 distrikter midt i programperioden. Distriktene som har deltatt i

Stabs- og lederutviklingsprogrammet i perioden 2016–2018 har følgelig hatt ulike forutsetninger for gjennomføring av programmet på grunn av sammenslåing av politidistrikt og tilhørende staber. Det har vært ulike tidsløp på omorganiseringen i de ulike distriktene, og i forlengelsen av dette har også stabsarbeidet blitt berørt. Noen distrikter har helt nye stabssjefer og stabsmedlemmer, og deltar for første gang i programmet i perioden 2016–2018. Deltakerne har av den grunn hatt ulike forutsetninger – noen er helt nye i stabsarbeid, mens andre har lengre erfaring. Slike asymmetriske læreforutsetninger, som man gjerne finner innad i en stab og mellom de ulike stabene i politidistriktene, har studien ikke tatt hensyn til. Det har fremkommet i media at politimestre opplever at nærpolitireformen har hatt en negativ innvirkning på blant annet etterforskningskapasiteten i sine politidistrikter. Da vi besøkte politidistriktene var det åpenbart at særlig P2-funksjonen opplevde arbeidssituasjonen i det daglige som svært krevende. Selv om vi ikke har gjort en analyse av forholdet mellom erfaringer med Stabs- og lederutviklingsprogrammet og politidistriktenes implementeringsprosesser med hensyn til nærpolitireformen og stabsmedlemmenes læreforutsetninger, blir dette påpekt og kommentert i resultatdelen (del 1). Til tross for at rapporten ikke gjør et analytisk poeng av organisatoriske rammer og virkningen av disse, bør analysen leses i lys av nettopp den krevende omorganiseringen som alle politidistriktene har vært igjennom i løpet av programperioden. Uavhengig av dette har vi imidlertid kommet frem til følgende konklusjoner og anbefalinger:

- Ut fra funksjonsbeskrivelsen av stabssjefens rolle, ansvar og oppgaver (se POD, 2016) viser evalueringen at stabssjefer ikke nødvendigvis har funnet rollen som leder av læringsprosesser mellom samlingene. I lys av dette anbefales det at PHS og POD arrangerer jevnligesamlinger for stabssjefer med fokus på blant annet hvordan lede læringsprosesser med henblikk på å utvikle politiets evne til krisehåndtering og kriseledelse.

- Stabs- og lederutviklingsprogrammet sikter mot å utvikle politiets kriseorganisasjon som en lærende organisasjon ved å involvere ikke bare funksjonslederne, men også deres stedfortredere og øvrige medlemmer i stabsfunksjonene (P-cellene). Dette er et grep som bør fortsette, men for at kriseorganisasjonen skal lære i fellesskap må også dens medlemmer (og ikke bare stabssjefen) ha kompetanse til å drive organisasjonsutvikling i fellesskap. Evalueringen peker på at programmet bør styrke fokuset på hva en lærende organisasjon forutsetter med tanke på kollektiv læring og utvikling.
- Mandatet var å evaluere hvordan programmet vektla etterforskning og etterretning som beslutningsstøtte i kriseledelse. Ved gjennomgang av programplandokumentet *Program for Stabs- og lederutvikling* (Politihøgskolen, 2016), finner vi at etterretning og etterforskning ikke er omtalt eller ført inn som læringsmål. For å synliggjøre betydningen av etterretning og etterforskning i kriseledelse, bør dette skrives inn i programplandokumentet.
- Funnene viser at særlig P2-cellene opplevde at øvelsen ved JKØ og redningsøvelsen ikke imøtekom forventninger om å øve på kriseledelse gjennom beslutningsstøtte.
 - Øvelseslokalet bør tilpasses (fysisk og teknisk) behovet for særlig P2-cellene slik at rammefaktorene muliggjør og ivaretar intensjonen med øvelsene på en hensiktsmessig måte.
 - Hele staben (inkludert cellene) bør få opplæring/forelesninger med fokus på etterretning og bruk av hypoteser.
 - I forbindelse med redningsøvelsen i eget distrikt, bør Politihøgskolen sikre at en fra P2-leddet blir involvert i planleggingen av redningsøvelsen.
- Kompetansehevingstiltakene for redningsledelsen i form av forelesninger har gitt medlemmene et generelt kunnskapsløft.

- De generelle forelesningene bør videreføres. Samlingen den første dagen bør utvides med case-oppgaver i strategisk ledelse for å skape en mer aktiv læringsprosess.
- Tiltakene i redningsledelsen er relevante og riktig dimensjonert for den generelle oppgaveløsningen innenfor de ulike ansvarsområdene. Et flertall av de spurte mente at forelesningene og diskusjonene den første dagen var nyttige for å få en generell forståelse av roller og arbeidsprosesser.
 - Forelesningene i sin nåværende form kan komplimenteres med en konkretisering av innholdet i de enkelte ansvarsområdene. Dette kan gjøres ved å innlede til diskusjoner med utgangspunkt i spørsmålet «Hva betyr dette for ditt ansvarsområde?»
- Når det gjelder utbytte av forelesningene knyttet til de enkelte delene i øvelsen som *overtakelsesmøter*, *statusmøter*, *sjefens intensjon* og så videre, var hovedvekten av deltakerne positive, men flere var usikre på utbytte av dette med hensyn til å få *nødvendige rammer for gjennomføringen av øvelsen*.
- Et stort flertall av deltakerne ønsket flere øvelser, og øvelser som varer over lenger tid.
 - Anbefalingene er å utvide øvelsenes varighet fordi dynamikken i redningsarbeid vil kunne utvikles bedre gjennom lengre og mer sammensatte øvelser. Øvelsesscenarier som går over 12–15 timer vil konkret utfordre forståelsen av samvirkeprinsippet ved at ansvarsområdene «tvinges» til å «tenke utenfor egen boks».
- Evalueringen viser tydelig at ansvarsområdenes erfaringsdeling og oppfølging av læringspunkter mellom hendelser i for stor grad skjer i *tilfeldige møter*. Dersom de lokale redningsledelsene kun øver og er aktive i regi av Politihøgskolen eller Hovedredningssentralen kan det stilles spørsmål om de vil kunne fylle sitt mandat i redningsarbeidet.

- Rapportens anbefalinger er at kunnskapsdeling og kunnskapsoppdateringer i redningsledelsen mellom hendelser og øvelser formaliseres.

1.3 **Politiets håndtering av kritiske hendelser – en gjennomgang⁴**

Nasjonalt og internasjonalt vil politiet måtte løse ulike kriser av teknologisk, klimatisk eller menneskeskapt karakter (Rosø & Torkildsen, 2015, s. 304–305). En ‘krise’ 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). En ‘krisesituasjon’ kjennetegnes av at:

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. (POD, 2011, s. 25–26)

I politiets beredskapssystemer (Politidirektoratet, 2011, s. 24) defineres ‘uønskede hendelser’ som hendelser som avviker fra det normale, og som har medført eller kan medføre tap av liv eller skade på helse, miljø og materielle verdier. Eksempler på slike hendelser er flom, dambrudd eller skred. Det er hendelser som kan være natur- eller menneskeskapt. ‘Ekstraordinære hendelser’ er av en annen alvorlighetsgrad og eksempler på slike hendelser er bombetrussel, terroranslag, og alvorlige ordensforstyrrelser (Politidirektoratet, 2011, s. 25).

Når en krise eller en uventet hendelse inntreffer forventer publikum at politiet ivaretar borgernes sikkerhet og evner å løse samfunnsoppdraget som er definert i politiloven § 1, hvor det i annet ledd står:

4 Temaet baserer seg på et revidert kapittel fra den første evalueringen (Hoel & Barland, 2017)

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.

I det daglige arbeidet er politiet organisert i linjeledelse. Under kriser må politiet organisere seg i en ledelse- og beslutningsstruktur som gjør politiet effektivt i stand til å håndtere den oppståtte situasjonen. Dersom operasjonsleder vurderer en hendelse som så kritisk og ressurskrevende at den ikke kan håndteres i linjen, vil han eller hun kontakte politimester med en anmodning om å sette stab.

Når en krise oppstår vil krisehåndteringen i tidsrommet fra krisen er definert til staben er satt skje i linjen. Det vil si at det er operasjonslederne som leder politiets operasjon av hendelsen før stab er satt. Hensikten med kriseledelse gjennom stab er å få en mer effektiv koordinering og styring av de ressursene som politidistriktet disponerer. I krisesituasjoner er stabens hovedoppgave å bistå politimesterens ledelse gjennom beslutningsstøtte, iverksettelse av tiltak og oppfølging av tiltakene (Politidirektoratet, 2011, s. 118). Selv om politiet ved kriser organiseres i stabsledelse, vil de daglige, ordinære hendelsene fremdeles løses i linjeledelsen.

Stab er en midlertidig organisering knyttet til en definert og avgrenset hendelse. Når den definerte hendelsen eller situasjonen er avklart, går politidistriktet tilbake til normal linjeledelse (Rosø & Torkildsen, 2015, s. 304–305).

1.4 Stabsorganisering i politiet

Stabsarbeid i politiet er av relativ nyere dato. Først i 1988 fikk politiet sin første stabshåndbok som var tydelig inspirert av Forsvaret og utviklet av polititjenestemenn med lang operativ erfaring. Arbeidet med å utforme et stabsarbeid for politiet har vært og er under stadig forbedring. I 2007 kom *Håndbok i krisehåndtering* og i 2011 ble stabsarbeid definert i *PBS I Politiets beredskapssystem del 1. Retningslinjer for politiets beredskap* (Politidirektoratet, 2011) – heretter omtalt som *PBS 1*.

Når staben er satt, vil det i tillegg til stabssjef være syv definerte stabsfunksjoner.⁵ Det er de såkalte P-funksjonene, som skal støtte operasjonssentralens håndtering av krisen. I PBS 1 (Politidirektoratet, 2011, s. 123) defineres disse stabsfunksjonene som følger:

- P1: Personell. Oversikt over ressurser og mannskapslister (samarbeider tett med P4).
- P2: Etterretning. Analyse og 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 eksternt kommunikasjon.
- P6: Juridisk. Juridiske anbefalinger og vurderinger.
- P7: Oppgaveavhengig funksjon.

Politiet kan også bruke staben ved planlegging av forberedte hendelser som skal skje i distriktet – for eksempel større arrangementer og planlagte begivenheter som krever økt beredskap. I fortsettelsen vil denne rapporten omhandle stabsarbeid når *kriser* inntreffer.

1.5 Stabssjefens rolle i og utenfor stabsarbeid

I forbindelse med nærpolitireformen og dens omorganisering av politidistriktene, presenterte Politidirektoratet (2016) *Rammer og retningslinjer for etablering av nye politidistrikt*. I dette dokumentet beskrives stabssjefens rolle, formål, hovedoppgaver og organisering av arbeidet (s. 63–65),

⁵ «Dimensjoneringen av staben beror på hendelsens omfang og kompleksitet, men også stabsmedarbeidernes kompetanse og erfaring. Funksjoner kan slås sammen eller deles opp. I enkelte situasjoner kan samme person utføre flere funksjoner, mens det ved større, komplekse hendelser kreves flere personer i hver funksjon. I utgangspunktet bør alle stabsfunksjonene besettes av sine respektive ledere. Deres faste stedfortredere må også ha den nødvendige kompetansen innen eget arbeidsfelt og god kjennskap til de andre stabsfunksjonene» (POD, 2011, s. 124).

hvilket innebærer en ny og annerledes rolle for stabssjefen hvor særlig ansvar for stabens kompetanse og trening løftes frem:

Formål

Stabssjefen er politidistriktets øverste leder på operasjonelt nivå når politimesterens stab er satt. I det ordinære har stabssjefen et særskilt ansvar for å ivareta politimesterens og operasjonslederens behov for faglig rådgivning i operasjonelle spørsmål.

Stabssjefen skal være politidistriktets frontfigur og pådriver i å styrke det forebyggende arbeidet innenfor samfunnssikkerhet og beredskap.

Hovedoppgaver:

- lede politimesterens stab i tråd med føringer gitt i PBS I.
- i det ordinære ivareta politidistriktets faglige ledelse av stabarbeid.
- yte faglig rådgivning til operasjonsleder og politimester i operasjonelle spørsmål og problemstillinger.
- planlegge og lede forebyggende arbeid innenfor samfunnssikkerhet og beredskap.

Organisering av arbeidet

Stabssjefrollen skal være tilgjengelig 24/7, og stabssjefer må derfor ha faste stedfortredere. Arbeidet skal være innrettet slik at stabssjefens hovedoppgaver i det daglige gis nødvendig prioritet.

Hovedansvar når stab er satt er beskrevet i *PBS I*.

Hovedansvar når stab ikke er satt:

- ansvarlig for at politidistriktets planverk er oppdatert, harmonisert og operasjonalisert.
- ansvarlig for at stabmedlemmene har den nødvendige kompetanse og trening
- faglig rådgiver for operasjonsleder og politimester i operasjonelle spørsmål og problemstillinger.
- faglig rådgiver i politioperative spørsmål
- politidistriktets kontaktpunkt med eksterne samvirkeaktører og samarbeidspartnere i beredskapssammenheng.

Stabssjefen skal:

- koordinere og samordne beredskapstiltak i politidistriktet.
- kvalitetssikre og godkjenne operasjonsordrer knyttet til planlagte aksjoner/operasjoner.
- lede politidistriktets øvingsforum.
- sørge for at stabens funksjoner til enhver tid er dekket.

Politidirektoratets beskrivelse av den nye stabssjefsrollen gjengitt over gjør det klart at stabssjefen skal lede staben når stab er satt på samme vis som tidligere (Politidirektoratet, 2011). I tillegg er det nærliggende å tolke beskrivelsen av stabssjefens hovedansvar dithen at stabssjefen skal *lede læringsprosesser* for stabsmedlemmene.

2 Stabs- og lederutviklingsprogrammet

Ifølge PHS (2014) er målgruppen for Stabs- og lederutviklingsprogrammet politimester, stabssjefen, deres respektive stedfortredere, funksjonslederne (P1-P7), operasjonsledere og oppdragsledere. I tillegg er stabssjefens sekretariat (referent) og faste medlemmer i politimesterens strategiske grupper (Politihøgskolen, 2016) i målgruppen. Utover dette er også redningsledelsen og deres stedfortredere, samt innsatsledere en del av målgruppen for programmet.

2.1 Kompetansemål

Den generelle kompetansen, kunnskapene og ferdighetene som deltakerne skal kunne fremvise etter å ha gjennomført Stabs- og lederutviklingsprogrammet – altså læringsutbytte deltakerne skal sitte igjen med etter gjennomførelse – beskrives som følger⁶ i programplanen (Politihøgskolen, 2016, s. 4–5):

Generell kompetanse

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

Kunnskaper

- Det nasjonale beredskapssystemet.
- Sentrale begreper og viktige prinsipper for stabsarbeidet.
- Stabens organisering, ansvar og oppgaver.
- Stabens hjelpemidler.

⁶ Det følgende er en noe sammenfattet gjengivelse av programplanens kapittel om dette (PHS, 2016, s. 4–5)

- Teamarbeid.
- Arbeidsprosesser og metoder i stabsarbeid.
- Samhandlingen med sentrale samvirkeaktører og bistandsressurser.
- Betydningen og bruk av planverk.
- Situasjonsrapportering og beslutningstaking.
- Betydningen av notoritet.
- Krisekommunikasjon.
- Erfaringskunnskap og erfaringslæring.

Ferdigheter

- Anvende relevante faglige verktøy og teknikker i stabsarbeidet.
- Gjennomføre operasjonsplanlegging med kvalitet.
- 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.

2.2 Stabssjefens rolle i Stabs- og lederutviklingsprogrammet

Stabs- og lederutviklingsprogrammet går over to år med planlagte læringsaktiviteter. Programmet starter med en øvelse, enten en redningsøvelse i eget distrikt eller en politiøvelse ved JKØ i Stavern (Vestfold). Stabssjefen har en sentral rolle med henblikk på å lede læringsprosessene i eget distrikt mellom øvelsene. PHS knytter dette ansvaret direkte til *PBS 1*, og er beskrevet som følger i *Veileder for stabssjefen i forbindelse med Politihøgskolens Stabs- og lederutviklingsprogram* (Politihøgskolen, 2017)

Som stabssjef har du dermed en avgjørende rolle i tilrettelegging og gjennomføringen av opplæringen 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 nødvendig kompetanse, kunnskaper og ferdigheter i tråd med læringsutbyttebeskrivelsene.

I forbindelse med politiøvelsen på JKØ samles politimester eller visepolitimester, stabssjef, stabsmedlemmer og andre utvalgte medlemmer i funksjonslederens celler til en samling i forkant av øvelsen. Både før og mellom øvelsene skal det foregå læringsaktiviteter som stabssjefen har et særlig ansvar for å følge opp. Blant annet har Politihøgskolen utviklet en nettbasert opplæring på Canvas (tidligere It's Learning) i stabs- og kriseledelse, som består av korte forelesninger og oppgaver som deltakerne skal svare på. Disse oppgavebesvarelsene skal stabssjefene vurdere og gi tilbakemelding på. Videre forutsettes det at erfaringslæring foregår gjennom systematiske vurderinger av øvelser (og reelle hendelser) ved hjelp av et GAP-analyseskjema.

GAP-analysen er et verktøy for å kartlegge hvilke styrker og utfordringer den enkelte stab har i krisehåndteringen. Gjennom analysen kartlegges avviket, eller gapet, mellom nåværende situasjon og ønsket situasjon. Staben vurderer egne ferdigheter, og analyserer med utgangspunkt i erfaringer fra reelle hendelser og øvelser. Det er opp til den enkelte organisasjon å finne gode løsninger for å redusere avstanden mellom dagens nåsituasjon og ønsket situasjon.

For at staben skal utvikle seg videre må de jobbe med hvordan krisehåndteringsarbeidet kan utvikles gjennom en utviklingsplan. Utviklingsplanen skal inneholde konkrete tiltak, oppfølging, ansvar og frister. For at medarbeiderne skal få eierskap til utviklingsarbeidet er det viktig at GAP-analysen gjennomføres med bred medvirkning, og at analysen er basert på et bredt kunnskapsgrunnlag.

Det er imidlertid ikke bare stabssjefen som har ansvar for kompetansehevingen i politidistriktet. I veilederen for stabssjefer (Politihøgskolen

2017) står det at funksjonslederne også har et ansvar for å følge opp programmet i sine celler, og at stabssjefen skal «utfordre funksjonslederne» til å ta et «100 % ansvar»:

Det anses som viktig at du som stabssjef utfordrer funksjonslederne i forhold til deres 100 % ansvar, og andre lokale ressurser i forhold til deres ansvar og kompetanse i programmet. Et eksempel på dette kan være at de ulike funksjonslederne får i oppdrag å presentere arbeidet i egen funksjon i et stabsmøte. Et annet eksempel kan være at planleggere og instruktører får dedikerte oppgaver til eksempelvis å instruere og ha ansvar for å legge opp til praktisk trening i bruk av planverk, Geopol og PO. Treningen må være målrettet mot aktuelle brukergrupper, og bygge videre på de nettbaserte instruksjonene som gis om disse temaene.

PHS formidler også en forventning om at de fleste læringsaktivitetene i programmet blir gjennomført i politidistriktet:

Politihøgskolens stabs- og lederutviklingsprogram skal i all hovedsak foregå hjemme i eget distrikt, med betydelig vekt på distriktets selvstendige ansvar for egen læring og utvikling. Med unntak av en to dagers samling i Justissektorens kurs- og øvingscenter i Stavern, vil de fleste læringsaktivitetene bli gjennomført i eget distrikt.

Nedenfor gjengir vi beskrivelsen av hvilke forventninger Politihøgskolen har til stabssjefens oppfølging av programmet ifølge veilederen for stabssjefer (Politihøgskolen, 2017):

Hvilke aktiviteter du som stabssjef skal tilrettelegge for:

De nettbaserte og fysiske/samlingsbaserte delene av opplæringen skal sammen bidra til at deltakerne oppnår læringsutbyttet/målsetningen med opplæringen. Her finner du en oversikt over de ulike aktivitetene.

1. GAP-analyse, evaluering og oppfølging.

Veileder for GAP-analysen inneholder GAP-analyse i tabulert form og informasjon om hvordan staben skal gjennomføre GAP-analysen, løpende evaluering og oppfølging i programperioden.

2. Tilegnelse av basiskunnskaper («ABC») gjennom nettbasert læring.

Denne delen inneholder arbeidskrav som sikrer at nødvendig grunnkompetanse er tilegnet før første øvelsessamling. Dette gjøres gjennom den nettbaserte læringsplattformen ITL [Canvas].

3. Første øvelsessamling – enten ved JKØ eller i eget distrikt (2017).

I eget distrikt en dag (12 timer) og ved JKØ, Stavern 2 ½ dag (20 timer), med hovedfokus på praktiske øvelser (TØUT) og trening i stabsarbeid med veiled-

ning. Dagen før øvelsen i eget distrikt gjennomføres en samling (3-4 timer) med redningsledelsen hvor PM [politimester] og stabssjefen deltar.

4. *Gruppeoppgave: Erfaringslæring 2017.*

Oppdatering av GAP-analysen basert på erfaringslæring etter reelle hendelser og større øvelser i eget distrikt, samt funn og erfaringer fra nasjonale øvelser. Oppfølging av læringspunkter.

5. *Andre øvelsessamling – enten i eget distrikt eller i JKØ (2018).*

Som i punkt 3.

6. *Gruppeoppgave: Erfaringslæring 2018*

Oppdatering av GAP-analyse basert på erfaringslæring etter reelle hendelser og større øvelser i eget distrikt, samt funn og erfaringer fra nasjonale øvelser. Oppfølging av læringspunkter.

7. *Gruppeoppgave: Erfaringslæring – evaluering og plan for «veien videre»*

Oppsummering og oppfølging av erfaringer og læringsutbytte etter gjennomført program.

2.3 Et sosiokulturelt perspektiv på læring

Stabs- og lederutviklingsprogrammet søker kompetanseheving av stabsmedlemmer gjennom ulike læringsaktiviteter, som for eksempel e-læringsprogram med nettleksjoner og refleksjonsoppgaver, og erfaringslæring med utgangspunkt i øvelser og evaluering av øvelser. I *Veileder for stabssjefen i forbindelse med Politihøgskolens Stabs- og lederutviklingsprogram* (Politihøgskolen, 2017, s. 1) står det at:

Samarbeid, diskusjoner og interaksjon er forutsetninger for læring (læring er en «sosial» aktivitet). Dette er sentralt både i øvelsene og i den nettbaserte delen av opplæringen. En annen gevinst ved å oppfordre til samarbeidslæring er at man samtidig trenes i nettopp samarbeid og kommunikasjon, som er sentrale ferdigheter for stabsarbeid.

Hvordan et menneske tilegner seg kunnskap, ferdigheter og forståelse kan belyses gjennom ulike perspektiver og teorier. Vi skiller gjerne mellom tradisjonelle og progressive syn på læring og kunnskap. I et tradisjonelt perspektiv oppfattes læring som overføring av kunnskap (Hager & Hodkinson, 2009). I et slikt kognitivt psykologisk perspektiv blir kunnskap beskrevet som noe objektliggende som kommer utenfra og inn i mennesker (Säljö,

2003). Videre er det en forventning om at den innlærte kunnskapen kan overføres til eller tillempes en ny og annen situasjon. Læring handler da om «tillemping» av det en allerede kan (Hager & Hodkinson, 2009; Heslop, 2011; Säljö, 2003). Læring som overføring av kunnskap vektlegger det individuelle aspektet ved læring. Denne måten å forstå og tilrettelegge for læring på er svært utbredt i utdanningsinstitusjoner (Hager & Hodkinson, 2009), og har også preget politiutdanning og trening både nasjonalt og internasjonalt. Ifølge Bergman, Karp og Widding (2018, s. 2) viser imidlertid studier at den utbredte, tradisjonelle overføringen av kunnskap fra lærer til student er en læringsform som blir ansett som foreldet. Trenden er mer prosessorienterte og refleksive læringsformer i utdanninger i flere land.

Politihøgskolen (2017) beskrivelse av hvordan læring bør foregå i Stabs- og lederutviklingsprogrammet uttrykker en mer progressiv form for pedagogikk enn det tradisjonelle læringssynet, og har flere fellestrekk med læringsteorier som forfekter prosess, samhandling og refleksivitet. Dewey (1916, s. 6) mener at «[T]he very process of living together educates» i den forstand at det i all virksomhet, samtale og handling ligger et potensial for tilegnelse av kunnskap man senere kan benytte. I forlengelsen av Deweys syn kan man hevde at kunnskap utvikles i sosiale praksiser og at læring derfor vil være situert, altså i stor grad betinget av den situasjonen man lærer kunnskapen i. I et slikt perspektiv vil kunnskap som er lært et sted ikke like lett kunne overføres til eller anvendes på et annet sted. Om man ser en nettleksjon om arbeidsmetode for å gjennomføre stabsmøter betyr ikke det at man nødvendigvis er i stand til å gjennomføre stabsmøter etter den samme metoden som i leksjonen når kriser inntreffer. Flere vil hevde at den beste måten å lære en ny metode og ny praksis på er å «gjøre det», og øve på ferdigheter som man trenger i den konteksten man vil trenge kunnskapen og ferdighetene i.

Säljö (2003) skriver at læring – i tillegg til å handle om å tilegne seg informasjon, ferdigheter og forståelse – også må foregå i samhandling

med andre. Å lære har et sosialt aspekt som handler om å kunne forstå hvilken sammenheng man inngår i og hva situasjonen krever. Læring er å «kunne avgjøre hvilken informasjon, hvilke ferdigheter og hvilken forståelse som er relevant i en viss sammenheng og innenfor rammen av en virksomhet» (Säljö, 2003, s. 144). Säljös syn korresponderer med synet til Nikolou-Walker og Mealkim (2010, s. 360), som skriver at læring er å tillegne, tolke, reorganisere eller se meningsfulle sammenhenger i en gruppe av tilstøtende informasjon (cluster of information), ferdigheter og følelser.

Wenger & Lave (2011) tar det sosiale aspektet ved læring videre. De argumenterer for læring som en «process that takes place in a participation framework, not in an individual mind. This means, among other things, that it is mediated by the differences of perspectives among the co-participants» (s. 15). De fremhever altså læring som en sosialt mediert prosess generert fra deltakernes ulike perspektiver i samhandlingen. I dette sosiokulturelle læringsperspektivet er læring noe som i stor grad berører forhandlinger mellom aktørene om fellesskap, sosial identitet, makt og mening (Wenger & Lave, 2011).

Læring i et sosiokulturelt perspektiv innebærer at alt vi gjør og kommuniserer «er situert og må forstås relativt til det virksomhetssystemet de inngår i» (Säljö, 2003, s. 147). Det vil si at det ikke finnes noen nøytrale kontekster. Tvert imot vil enhver kontekst gi tilgang til såkalte strukturelle ressurser (Lave, 1988; Säljö, 2003) som har betydning for hvordan og hva man lærer. 'Strukturerende ressurser' er psykologiske og fysiske redskaper (som vi redegjør for senere) som muliggjør at man kan tolke og handle kompetent i nye situasjoner. Dette bygger på at kunnskap er situert gjennom kontekstuelle erfaringer. Säljö (2003, s. 154) utdyper at deler av disse erfaringene, både intellektuelt og kroppsliggjort, utgjør våre strukturelle ressurser. Når man bedømmer en situasjon man står overfor og hva den krever av en, benytter man seg av strukturelle ressurser ervervet gjennom erfaringer fra ulike kontekster. Säljö (2003, s. 153) hevder at «[s]trukturu-

relle ressurser dermed er en vesentlig del av vår kunnskapsbygning når det gjelder å lære å identifisere – eller å ‘se’ avgjørende trekk i en praksis og handle i overensstemmelse med disse». I et slikt sosiokulturelt perspektiv skiller man ikke kropp og tanke fra hverandre slik andre kunnskap- og læringsperspektiver gjør. Perspektivet forutsetter at erfaringer er segmentert til kroppsliggjort kunnskap og fungerer som nødvendige veiledende ressurser eller disposisjoner for fremtidig handling.

3 Metode

Evalueringen baserer seg på både kvalitativ og kvantitativ metode. Vi benyttet både intervju og deltakende observasjon i forbindelse med datainnsamlingen. Redningsledelsens erfaringer med kompetansehevings-tiltaket har vi undersøkt gjennom en spørreundersøkelse og deltakende observasjoner under redningsøvelsene i fire politidistrikt.

I det som følger redegjør vi først for datainnsamlingen knyttet til stabene. Deretter beskrives og diskuteres spørreundersøkelsen og observasjonene som ligger til grunn for evalueringen av kompetansehevingstiltaket i redningsledelsen.

3.1 3.1 Utvalget av politidistrikt og stabsmedlemmer

Politihøgskolen gjennomfører Stabs- og lederutviklingsprogrammet i to faser. Den første fasen gikk fra 2017 til 2018, og den andre fasen starter i 2019 og avsluttes i 2020. Utvelgelsen av hvilke staber som kunne bidra inn i evalueringen ble styrt av gjennomføringsplanen til Politihøgskolen og hvilke politidistrikt som gjennomførte øvelser både på JKØ og i eget distrikt i løpet av 2017–2018. Politiet er nå organisert i 12 politidistrikt, og denne evalueringen baserer seg på empiri fra 21 intervjuer (individuelle og fokusgruppeintervju) fra syv politidistrikt, og ni observasjoner fra seks politidistrikt.

Hvem vi valgte å intervju og observere under øvelser, ble styrt av mandatet (se kap. 1.1). Stabsjefene ble naturlig å intervju da mandatet søker å få mer innsikt i denne rollen (Politidirektoratet, 2016). Mandatet var også å undersøke nytt øvingskonsept med økt fokus på etterforskning og etterretning. Siden P2-funksjonen er særlig berørt av det nye øvingskonseptet, ble alle i P2-cellene – P2 (funksjonsleder), P2s assistent, deller

etterretning og delleretterforskning – valgt ut til gruppeintervju, med noen variasjoner fra distrikt til distrikt. P3-funksjonen er også berørt når staben i større grad enn tidligere skal jobbe etterretningsstyrt fordi operative vurderinger må ses i sammenheng med etterretnings- og etterforskningsopplysninger. På bakgrunn av dette har vi intervjuet P3 og P3s assistent i ett politidistrikt, og P3, P3s assistent og beredskapsplanlegger i et annet politidistrikt. Hensikten med å sette stab er å støtte operasjonssentralens ledelse av oppdraget. Operasjonslederne og oppdragsledere er derfor sentrale for denne evalueringen, og vi valgte å intervju disse rollene i fire politidistrikt (se matrisen nedenfor).

Nesten alle stabssjefene vi intervjuet hadde lang erfaring med å være stabssjef; det var noen få unntak. Flere av stabssmedlemmene hadde også erfaring fra stabsarbeid, mens noen få var helt nye i rollen. Operasjonslederne (OL) og oppdragslederne hadde minimum ett års erfaring fra operasjonssentralen, men få hadde erfaring med stab i reelle situasjoner. Det var svært få medlemmer i P2-cellene som hadde erfaring med stabsarbeid. Til gjengjeld hadde de fleste P2-cellemedlemmene lang erfaring med etterforskning og etterretning.

Distrikt	PM	Stabssjef	OL/ODL	P3-cellen	P2-cellen
1		X			X
2		X	X		X
3		X			X
4		X	X		X
5		X			
6		X	X	X	X
7	X ⁷	X	X	X	X

7 Politimesterne ble i det videre arbeidet ikke intervjuet, men observert i redningsledelsen. Det foreliggende intervjuet blir ikke omtalt.

3.2 Individuelle intervju og fokusgruppeintervju

Det var flere årsaker til valget om å gjennomføre fokusgruppeintervju med P2- og P3-cellemedlemmer og OL /ODL (og ikke med stabssjefene). En årsak var at tiden vi hadde til å samle inn data var knapp, en annen årsak var at fokusgruppeintervju får frem data på en annen måte enn individuelle intervjuer gjør.

Fokusgruppeintervju beskrives av Tjora (2016) som en kvalitativ metode hvor man samler en gruppe mennesker for å diskutere ett eller flere temaer. Gruppen kan være sammensatt av allerede eksisterende grupper – for eksempel kolleger som jobber sammen – eller den kan være sammensatt strategisk

I faglitteraturen kan vi lese at fokusgruppeintervju kan egne seg til andre formål enn det tradisjonelle intervjuet som søker informantens erfaringer og opplevelser. For eksempel skriver Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, s. 149) at formålet med fokusgruppeintervju kan være at man vektlegger prosesser og dynamikk i gruppen:

... selve samtale- og diskusjonsprosessene i fokusgruppene er minst like interessante som informantens svar på de spørsmålene som stilles.... Forskeren har i liten grad rollen som intervjuer, men mer som moderator, en ordstyrer som organiserer progresjonen i samhandlingen i gruppen.

Dette støttes av Brinkmann og Tanggaard (2012), hvis erfaring er at «fokusgrupper [er] først og fremst gode til å produsere data om sosiale gruppers fortolkninger, samhandling og normer» (s. 133–134).

En annen måte å forstå fokusgruppeintervju på finner vi hos Puchta og Potter (2004), som beskriver to sentrale elementer som må til i et fokusgruppeintervju. Det ene er en intervjuer, eller en moderator, som har med forberedte temaer eller en intervjuguide. Det andre elementet er at målet må være å få frem deltakernes holdninger, følelser og oppfatninger omkring et bestemt tema. Dette er i tråd med Kitzinger og Barbour (1999), som sier at fokusgrupper er gruppediskusjoner hvor man ser på et utvalg av temaer og at det er en meget god metode dersom man

ønsker å få frem deltakernes erfaringer, meninger, ønsker, bekymringer og holdninger.

Fokusgruppene kan bestå av mellom seks til ti personer (Kvale & Brinkmann, 2010 s. 161). Tjora (2016, s. 124) skriver at man også kan ha minifokus-grupper med tre til fire deltakere. Deltakerne kan gjerne være spesialisert på de temaene som skal tas opp. Det vises til at det kan være en fordel med homogene grupper ved slike intervjuer, og at gruppene settes sammen av for eksempel kolleger på en arbeidsplass. Fordelen med å få en gruppe til å uttale seg om et spesifikt tema er at deltakerne får reflektert sammen rundt temaet. Nye tanker og ideer kommer til underveis i diskusjonen mellom de som deltar, og de samtaler fritt innenfor de ulike temaene. Gjennom samtalen i fokusgruppen vil deltakerne kunne ererfare at «[o]pplevelsen fra fokusgruppa kan være kilde til nye tanker og refleksjoner» (Tjora, 2016, s. 124).

Våre fokusgruppeintervjuer har fellestrekk med mini-fokusgrupper. Deltakerne var fagspesialister på sine felt og hadde som felles erfaring at de hadde deltatt på Stabs- og lederutviklingsprogrammet. Formålet med fokusgruppeintervjuene var skaffe data om deltakernes erfaringer og meninger om ulike temaer knyttet til Stabs- og lederutviklingsprogrammet.

Vi valgte å ikke legge vekt på interaksjonen mellom deltakerne i analysen av dataene, altså hvordan de i gruppen påvirket hverandre i diskusjonene og meningsutvekslingene. Hovedvekten ble lagt på å se på hva de uttrykte verbalt knyttet til temaene. Innholdsanalysen (som vi kommer tilbake til) baserer seg på hva som ble sagt i forbindelse med temaene om ble diskutert.

Fokusgruppeintervju får altså gjerne frem data i form av «diskusjonsinformasjon» og temaene som tas opp berøres på en noe mer overfladisk måte enn i individuelle intervju hvor intervjuformen kan være mer åpen, fleksibel og gi rom for å gå litt dypere inn i det som blir sagt. I et fokusgruppeintervju vil gruppedynamikken ha betydning for hvilke data man får. Da vi planla fokusgruppeintervjuene mente vi det var en god ide å samle hele P2-celler

(P2, P2 ass., delleder etterretning og delleder etterforskning). Men etter å ha intervjuet fem P2-celler, oppdaget vi at det kunne ligge noen faglige uenigheter mellom etterforskere og etterere som vi ikke klarte å fange opp i fokusgruppeintervjuet. Da det viste seg at det sjette politidistriktet vi kontaktet for et gruppeintervju ikke klarte å samle sin P2-celle, benyttet vi derfor anledningen til å intervju funksjonsleder (P2) og dellederne hver for seg. Dataene fra disse intervjuene supplerer diskusjonsinformasjonen vi allerede hadde fra fem politidistrikt, og de individuelle intervjuene ga oss dessuten mulighet til å gå litt dypere inn i enkelte temaer og problemstillinger vi var innom i fokusgruppeintervjuene.

Dersom vi hadde vært opptatte av å *forstå hvorfor* informantene sier det de sier og føler det de føler, vil ikke fokusgruppeintervju vært en relevant metode fordi denne metoden ikke egner seg til å gå nærmere inn på den subjektive, personlige og genuine erfaringen.

De fleste stabssjefene ble intervjuet individuelt, unntatt i ett distrikt hvor stabssjef og stabssjefens assistent ble intervjuet sammen.

De fleste stabsmedlemmene ble intervjuet ansikt-til-ansikt i eget distrikt, mens tre intervjuer ble foretatt over telefon. Intervjuene varte 60–120 minutter.

Spørsmålene

I forkant av intervjuene ble det utviklet en intervjuguide med generelle spørsmål som ble stilt til alle deltakerne og spesifikke spørsmål stilet til de forskjellige funksjonene. Spørsmålene ivaretok evalueringens mandat. Det var spørsmål om hvordan deltakerne erfarte ulike læringsaktiviteter (f.eks. e-læringsprogrammet og GAP-analysen), og selvsagt spørsmål om øvelsene i regi av Stabs- og lederutviklingsprogrammet, samt om hvordan programmet konkret ble fulgt opp i politidistriktene.

3.3 Deltakende observasjoner under øvelser og stabsmøte i eget distrikt

I tillegg til å gjennomføre intervjuer deltok vi på politiøvelser (JKØ), redningsøvelser i eget distrikt (se kap. 3. 5), samt en nasjonal politi (- og forsvars)øvelse. Til sammen var vi deltakende observatører på ni øvelser. Under alle øvelsene ble P2-ene bokstavelig talt fotfulgt og P2-cellene observert, mens i de andre øvelsene vekslet vi mellom å fotfølge operasjonslederen og stabssjefen. I tillegg var vi deltakende observatører på et stabsmøte i ett politidistrikt. Stabsmøtet var en oppfølging av programmet mellom øvelsessamlingene. I tillegg har vi referater fra flere stabsmøter og møter i redningsledelsen i dette politidistriktet.

3.4 Analysen av intervjudata

Hensikten med dataanalysen var å generere funn som kan fungere som tilbakemeldinger til PHS på gjennomføringen og organiseringen av Stabs- og lederutviklingsprogrammet. Vi understreker at vi gjennom forskningsintervjuer og observasjoner ikke kan gi en summativ vurdering knyttet til informantenes læringsutbytte med hensyn til studieplanens kompetansemål. Evalueringens funn må ses i lys av at læring er en sosial, situert aktivitet. Dette innebærer at å lære for og i praksis er noe mer enn å tilegne seg kunnskap og ferdigheter innenfor ett avgrenset område. Det handler også om fellesskap, sosial identitet, makt og mening (se kap. 2.3).

Etter transkriberingen av intervjuene startet vi med innholdsanalyse av datamaterialet. Alle intervjuene ble lest igjennom med henblikk på å få et overblikk over det innsamlede datamaterialet. Deretter ble innholdet systematisert ved å fremheve informasjonen som var mest relevant og interessant med tanke på å belyse mandatets to områder: «*Nytt øvingskonsept (nytt scenario og vektlegging av etterforskning og etterretning) for samlingen i JKØ*» og «*ny stabssjefsrolle jf. Rammer og retningslinjer for*

etablering av nye politidistrikt». Denne prosessen genererte temaer som blir presentert som funn i resultatdelen og som vi senere diskuterer i lys av organisasjonsperspektiver.

Innholdsanalysen opererer med flere kategorier. Hovedkategorien er områdene for mandatet nevnt ovenfor. Underkategoriene er rollene (stabs-sjef og operasjonsleder) og funksjonene (P2 og P3-cellen). Det vil for eksempel si at for å belyse hovedkategorien «*Nytt øvingskonsept (nytt scenario og vektlegging av etterforskning og etterretning) for samlingen i JKØ*», ble det naturlig å starte analysen med datamaterialet fra P2-cellene i alle politidistrikt ettersom det nye øvingskonseptet har direkte relevans for P2-funksjonen. Gjennom å sammenligne datamaterialet fra alle P2-cellene fant vi temaer som gikk igjen på tvers av politidistriktene som ble analysert og formulert som funn. Datamaterialet viser at alle P2-cellene opplevde at de ikke hadde nok personell med til øvelsen ved JKØ. Sett i lys av at intensjonen med øvelsen var å vektlegge etterretning og etterforskning, kan man slutte at det var en diskrepans mellom øvelsens intensjon og ressursene i P2-cellene. Empirien antyder også at diskrepansen kan ha ulike årsaker, blant annet knyttet til organisatoriske forhold ved de ulike politidistriktene. Informantene er fra ulike geografiske politidistrikt, og datamaterialet viser at det er variasjoner mellom politidistriktene. Mandatet for evalueringen oppfordrer imidlertid ikke til å analysere ulikheter mellom politidistriktene. Derfor foretar vi ikke tolkninger av ulikhetene på annen måte enn at vi knytter noen kommentarer til mulige årsaker bak funnene.

Selv om datanalysen er en innholdsanalyse, har vi valgt å ikke sammenligne og forklare hvorfor oppfatningene er ulike politidistriktene imellom fordi dette er en evaluering som ikke søker å svare på en problemstilling om slike likheter og ulikheter.

Feltnotatene fra de deltakende observasjonene er ikke analysert, men fungerer som nødvendig datakilde for å bedre kunne forstå informantenes

erfaringer ettersom vi ikke har inngående kjennskap til prosessene i stabsarbeid. Etter øvelsene gjennomgikk ble feltnotatene gjennomgått. Gjennomgangen ga en forståelse av sammenhengen i informasjonsflyten og beslutningsprosessene i stabsarbeidet gjennom øvelsen.

3.5 Styrker og svakheter ved den metodiske tilnærmingen

Forskningsintervju

Forskningsintervju (individuelle dybdeintervju) med fokus på opplevelse og erfaringer er en metode som ikke kan bidra til et fullt og helt bilde av virkeligheten fordi empirien vil være preget av informantens subjektive oppfatninger og erfaringer (Kvale & Brinkmann, 2009). Som tidligere nevnt blir kunnskap utviklet på bakgrunn av erfaringer man danner i sosiale kontekster man er virksom i (Wenger & Lave, 2001). Styrken ved å benytte forskningsintervju i vår sammenheng er at det kan gi oss en bedre forståelse for kompleksiteten i læringsprosesser knyttet til stabsarbeid ved at informantene oppfordres til å gi utdypende forklaringer på temaer de tar opp i intervjuet.

Fokusgruppeintervju

Styrkene ved fokusgruppeintervjuer er at man får meningsutveksling mellom deltakerne i gruppen og man får høre om erfaringene og holdningene til deltakerne.

Vårt datamateriale antyder at politidistriktene har ulike rammer og forutsetninger for politiarbeidet, ulike prioriteringer, ulike fokusområder og ulike ledere. Slike strukturelle ressurser har også betydning for informantenes forutsetninger for å forstå og fortolke nye erfaringer. Selv om et P3-cellemedlem basert på tidligere erfaringer med stabsarbeid i sitt politidistrikt ytret sin holdning til at stab settes på følgende vis: «*Gud,*

forby! Ikke sett stab!», kan en innholdsanalyse basert på fokusgruppeintervjudata sjelden si noe om i hvilken grad og på hvilken måte slike faktorer (som f.eks. holdninger) påvirker deltakernes subjektive eller kollektive holdninger og syn. Men det er rimelig å anta at holdninger til og syn på stabsarbeid, motivasjon for e-læringsprogrammet, kunnskaper om stabs- og kriseledelse, innsikt i politiets beredskapssystemer, samt kunnskap om rammer og retningslinjer for etablering av nye politidistrikt spiller inn på læringsprosessene og hva informantene velger å fortelle om i et gruppeintervju sammen med andre kolleger.

Vi hadde et vidt mandat som vi selv måtte avgrense ettersom Stabs- og lederutviklingsprogrammet er et stort program med flere ulike aktiviteter som berører mange temaer og går over to år. Vi valgte å stille åpne spørsmål i intervjuene, og lot samtalen mellom deltakerne i fokusgruppene flyte fritt. Samtalene mellom deltakerne ble særlige betydningsfulle og er en styrke ved denne evalueringen. Vi observerte at deltakerne fulgte opp og utfylte hverandre i diskusjonene, og enkelte fullførte til og med hverandres setninger eller avsluttet en setning. En begynte på i kor. Gruppedynamikken som oppstår når flere snakker sammen bidrar til å berike refleksjonene i større grad enn ved individuelle intervju.

Ulempen med fokusgruppeintervju i politiet, særlig i forbindelse med P2-cellen, er at man ikke nødvendigvis ikke får frem mulige faglige konflikter som kan være mellom etterforskning og etterretning. Studier har vist at en viktig faktor i politikulturen er lojalitet, og særlig viktig er det å fremstille politiet som lojale og enige utad. Et fokusgruppeintervju vil derfor ikke være godt egnet dersom hensikten er å få frem rollekonflikter og uenigheter i for eksempel en celle. Videre er tilnærmingen heller ikke egnet til å få frem en eventuell misnøye hos cellemedlemmene med funksjonslederen. Denne evalueringen er imidlertid ikke opptatt av samspillprosesser i en celle, men har fokus på medlemmenes erfaringer med programmet.

Svare på et mandat og ikke belyse en problemstilling

Evalueringen svarer ikke på en problemstilling. Evalueringen er utviklet innenfor et mandat bestående av tre temaer (stabssjefsrollen, etterretning og etterforskning og redningsledelsen). Dette har betydning for hvor langt vi «strekker det» i analyseprosessen. Funnene knyttet til stabssjefens rolle og etterretning og etterforskning blir diskutert mot relevant teori og forskning. Funnene knyttet til redningsledelsen er mer deskriptive i sin karakter.

Tiden mellom øvelse og intervju

En svakhet ved evalueringen er at flere intervjuer ble gjennomført lenge etter øvelsen ved JKØ, og det kunne derfor være vanskelig for informantene å huske tilbake hva som hendte under øvelsen. Gruppeintervju-tilnærmingen hadde helt klart en stor fordel i denne situasjonen, for under intervjusamtalen kom minnene strømmende på hos deltakerne, som etter hvert erindret mer og mer fra øvelsen.

Det er grunn til å tro at stabene har utviklet seg fra øvelsen ved JKØ til redningsøvelsen i eget distrikt fordi programmet skal følges opp med læringsaktiviteter i politidistriktene, ledet av stabssjefen. For noen staber har «*læringskurven vært bratt*», som flere uttrykker det. En operasjonsleder fortalte:

Jeg synes staben er blitt langt flinkere enn da vi var i Stavern. Nå er det stort sett de samme folkene som har vært i staben flere ganger, og de vet sin rolle, vet hva de skal gjøre, ... skal etablere e-ko, [etterretnings-ko] og da vet du at det går av seg selv, du får en leder for e-ko som tar det videre, så jeg synes det har vært en bratt læringskurve for mange, inkludert meg selv, så jeg synes det har fungert bra.

Når stabene møter til «table-top»-øvelsen⁸ ved JKØ har stabene ulike forutsetninger for å håndtere øvelsen da noen staber har hatt kontinuitet og utvikling over flere år, mens andre staber har hatt et lavere utviklingsnivå.

8 Table-top øvelse er en papir øvelse og hvor man ikke har innsatspersonell ute.

Denne evalueringen har ikke tatt høyde for stabenes ulike læreforutsetninger før øvelse og hvordan deres utviklingen har vært frem mot neste øvelse ettersom vi ikke har kartlagt staben før og etter øvelse med tanke på kompetansemålene i studieplanen for programmet.

Evalueringens informasjonsstyrke

Data fra fokusgruppeintervjuene kan som nevnt ikke bidra til en summativ evaluering som sier i hvilken grad deltakerne i Stabs- og lederutviklingsprogrammet har nådd kompetansemålene i programplanen (PHS, 2016, s. 4–5). Rapporten løfter imidlertid frem hva deltakerne i studien erfarer som bra og mindre bra med programmet og oppfølgingen av programmet i eget distrikt. Vi har valgt å presentere temaer som gikk igjen i flere intervjuer, men det er ikke dermed slik at funnene kan generaliseres og vil gjelde for alle politidistrikt.

Verdien av en evaluering kan forstås gjennom dens informasjonsstyrke som vurderes ut fra hvor sterkt informantene er knyttet til eller involvert i det de er intervjuet om (Malterud, Siersma & Guassora, 2016). Vi har intervjuet stabsfunksjoner og celledlemmer, operasjonsledere/oppdragsledere og stabssjefer, som alle har en direkte og praktisk erfaring med både stabsøvelser og reell krisehåndtering, og som har høy kompetanse på fagfeltene etterretning, etterforskning, operative oppgaver og kriseledelse i linjen. Til sammen gir våre informanternes erfaring tilstrekkelig informasjonsstyrke til å kunne besvare mandatet for evalueringen. Intervjuguiden inneholder både generelle spørsmål til alle og spesifikke spørsmål om den enkeltes rolle og ansvar i stabsarbeidet. Videre viser datamaterialet at intervjuene ble gjennomført med god kvalitet. Intervjuer startet med en klar og tydelig introduksjon som understreket at hensikten med evalueringen ikke var å «teste» eller kontrollere hva og hvor mye informantene har lært om stabsarbeid, men å høre om deres erfaringer med å delta i Stabs- og lederutviklingsprogrammet. Videre ser vi at kom-

munikasjonen i intervjuene var klar og tydelig og at det var en god tone mellom forsker og informantene.

3.6 Datainnsamling i forbindelse med redningsledelsen

Redningstjenesten er ikke en organisasjon, men en funksjon av flere offentlige, private og ideelle organisasjoner. Den lokale redningsledelsen skal bestå av representanter fra Helsedirektoratet, Kystverket (der hvor det er aktuelt), Forsvaret, Sivilforsvaret og Fylkesmannens beredskapsorganisasjon. I tillegg tilbys Avinor (eventuelt annen lokal luftfartsmyndighet), Brann- og redningstjenesten⁹ og Frivillige Organisasjoners Redningsfaglige Forum å delta i den. Det er også åpning for noen lokale løsninger på andre organisasjoner som kan møte i redningsledelsen.

For å innhente data rundt kompetanseheving i redningsledelsen valgte vi å bruke et enkelt spørreskjema (vedlegg 1). Utvalget var deltakere i de lokale redningsledelsene i perioden høsten 2017–vår 2018 (N=120). Vi valgte et spørreskjema av flere grunner, men viktigst var det at å samle inn data på annen måte fra så mange respondenter spredt over et så stort geografisk område som de aktuelle distriktene utgjorde, ville vært svært ressurskrevende. Vi mener også at evalueringsmålene – det vil si kompetansehevingstiltakene i redningsledelsen var så konkret at et spørreskjema ville være godt egnet.

Vi har også vært observatører i stabsrommet til redningsledelsen under fire øvelser i eget distrikt. Fokuset i observasjonene var på læringspunktene som ble gjennomgått i forelesningene den første dagen. Vi ønsket å se i hvilken grad det som hadde blitt (forsøkt) formidlet om samhandling, rollefordeling og strategisk rådgiving i forelesningene ble fulgt opp.

9 I øvelsene som denne rapporten bygger på har Brannvesenet vært en sentral del av redningsledelsen.

Deltakende observasjon i redningsledelsen

Vi valgte en deltakende observasjon fordi vi ønsket å identifisere i hvilken grad forelesningene den første dagen ble aktualisert i selve øvelsen. Som beskrevet innledningsvis var det spesielt *rolleavklaring* og *arbeidsprosesser* som ble vektlagt i opplæringsdelen. Det ble derfor naturlig å følge redningsledelsen i stabsrommet gjennom øvelsen for å se i hvilken grad den klarte å generere gode arbeidsprosesser og være tydelig på sin rolle på strategisk nivå.

Vårt arbeid må derfor beskrives som deltakende passiv observasjon eller feltarbeid. Vi ble som forskere presentert første dagen for alle deltakerne i øvelsen før forelesningene startet. Utover det var vi passive i forhold til de formelle aktørene i redningsledelsen, men vi var i dialog med programveilederne. Feltet var også avgrenset til klasserommet den første dagen. Den andre dagen var klasserommet omgjort til et stabsrom, og det var her våre observasjoner fant sted. Denne avgrensing i observasjonene var naturlig med tanke på mandatet for denne evalueringen. I en organisasjonsstudietradisjon er også denne formen for observasjoner viktige siden det er arbeidsprosesser og eventuelle påvirkninger og endringer i disse som er av interesse (Tjora, 2017, s. 53).

Vi valgte samle inn data både ved hjelp av observasjoner og spørreskjema (Brinkmann & Tanggaard, 2012, s. 16-48). Vi mente at en spørreskjemaundersøkelse ville bli mer presist og at tolkningene og diskusjonen av resultatene fra spørreskjemaene kunne sammenlignes og diskuteres mot noen av observasjonene. Observasjonene ble gjort på et avgrenset felt innenfor et avgrenset tidsrom. Selv om observasjonene var av personer, var det rolleutøvelsen i og mellom et ansvarsområder vi observerte. Derfor fikk observasjonene mer preg av å gripe prosesser og samhandling mellom posisjoner enn å kartlegge kunnskaper og oppfatninger hos enkeltpersoner.

Ved å følge programveilederne kunne vi observere en utvikling i redningsledelsen gjennom øvelsen. Under øvelsen var det avbrudd i spillet

hvor programveilederne gikk aktivt inn med spørsmål og i noen tilfeller med konkrete justeringer når redningsledelsen mistet fokus. Dette var en rolig og dempet veiledning eller justering. Det var hele tiden et ønske om å få et trygt og godt læringsmiljø under øvelsen; det handlet ikke om å teste deltakernes kunnskapsgrunnlag, men om å skape interesse og trygghet for videre læring. Denne formen er langt på vei en forutsetning for at programmet skal ha god effekt.

Noen ganger ba politimesteren om pause og om møte med programveileder for en tilbakemelding og ofte justering av «kursen». Dette var møter som vi ikke deltok på, men som ofte ble referert samlet for redningsledelsen før øvelsen fortsetter. Slike stopp i øvelsen tjente som en påminning om roller og riktige arbeidsprosesser. Vi observerte heller ikke de enkelte samvirkepartnerne i kommunikasjonen med eget ansvarsområde.

Det ble ikke laget et fast observasjonsskjema for denne datainnsamlingen. Vi noterte når programveilederne ba om pause for korrigeringer eller når ledelsen i operasjonen ba om en «time-out» for å justere kursen eller få innspill. Et eksempel fra feltnotatene:

Kl. 1215: Nytt statusmøte. Politimesteren er veldig tydelig på at diskusjonen må gå på strategi osv. Hvor er denne øvelsen om 4 timer. Gir ordet til stabssjefen. Etter en orientering starter diskusjonen på retning og det blir en delvis invitasjon til å diskutere intensjon. Foreløpig er ikke redningsledelsen samkjørte, diskusjonen domineres av noen ansvarsområder.

Dette var en form for notering som gav oss et rammeverk for å følge med på de viktige diskusjonene i redningsledelsen. Mange av deltakerne i redningsledelsen hadde ikke møtt hverandre før, så de første møtene og diskusjonen kunne være preget av en viss tilbakeholdenhet. I noen av øvelsene var det også klart at kompetansen og forståelsen av dynamikken i hendelsen var «ujevnt fordelt». I de fleste øvelsene vi observerte ble de med mye erfaring fra operativt arbeid og strategisk ledelse en ressurs for redningsledelsen – en ressurs som kanskje på et tidligere tidspunkt kunne vært benyttet bedre.

Spørreskjemaet

Utvalget til spørreskjemaet var deltakere i de lokale redningsledelsene i perioden høsten 2017–vår 2018. Hvem som sitter i de lokale redningsledelsene er beskrevet i formskriften *Organisasjonsplan for redningstjenesten* (Justis- og beredskapsdepartementet, 2015). Vi sendte ut spørreskjema gjennom e-postadresser som vi fikk fra stabssjefene i de aktuelle distriktene – de samme e-postadressene som benyttes ved varsling fra politimester til redningsledelsen.

Utviklingen og distribuering av spørreskjemaet

Vi utviklet rekkefølgen på spørsmålene i spørreskjemaet slik at de korresponderte med hvordan øvelsene ble gjennomført. De innledende spørsmålene skulle beskrive utvalget. Så fulgte spørsmål som var rettet mot forberedelsene til øvelsen, deretter noen spørsmål om selve øvelsen og til slutt skulle respondentene svare på spørsmål om evalueringen av øvelsen. Noen spørsmål var rettet mot funksjonen som den enkelte respondent innehar i redningsledelsen, mens andre spørsmål var mer rettet mot hvordan respondentene selv oppfatter eller har forstått de ulike delene av forelesningene. Spørsmålene var dels hentet fra tematikken i forelesningene, og dels fra kunnskaps- og ferdighetsmålene i programmet.

Vi testet ut spørreskjema på programveilederne som gav nyttige innspill på spørsmålsformulering og begreper som strammet opp presisjonsnivået i spørsmålene.

Totalt ble spørreskjemaet sendt til 120 respondenter. Vi sendte ut spørreskjema gjennom mailadresser som vi fikk fra stabssjefene i de aktuelle distriktene. Det er de samme adresse som blir brukt ved varsling til redningsledelsen. Spørreskjemaene ble sendt ut første gangen 23.8.2018. Ved første gangs utsendelse ble stabssjefene bedt om å varsle at undersøkelsen ville komme. Dette for å minne redningsledelsen på undersøkelsen. Det ble foretatt tre purringer og undersøkelsen ble stanset 20.9.2018.

Innledningsvis fikk respondentene denne informasjonen:

Du inviteres med dette til å delta i spørreundersøkelsen om erfaringene den lokale redningsledelsen (LRS) fikk i forbindelse med øvelsen som Politihøgskolens program for Stabs- og lederutvikling gjennomførte. Undersøkelsen tar ca. 7-10 minutter å gjennomføre. I perioden 2017-2018 har de fleste politidistrikt gjennomført øvelse i eget distrikt sammen med den lokale redningsledelsen (LRS). Øvelsen er en del av Stabs- og lederutviklingsprogrammet ved Politihøgskolen som alle politidistriktene gjennomfører. Samlingen i politidistriktet gikk over to dager. Første dagen var det forberedelser og forelesninger, mens selve redningsøvelsen ble gjennomført den neste dagen. Scenarioet for øvelsen var brann i et større cruiseskip/hurtigruteskip.

Spørsmålene i denne spørreundersøkelsen handler om denne samlingen/øvelsen. Politihøgskolen håper at spørreundersøkelsen kan inngå i en evaluering av programmet og gjøre dette bedre og enda mer aktuelt. Takk for at du tar deg tid til å svare på spørsmålene. Det er gjennom evalueringer vi kan bli bedre. Resultatene vil bli anonymisert. Resultatene kan på et senere tidspunkt bli benyttet i Politihøgskolens rapportserie og i vitenskapelige tidsskrifter.

I spørreskjema var det 33 spørsmål med ulike svaralternativer. Det var også noen åpne spørsmål. Av 120 respondenter svarte 52 (43 prosent).

Utvalg og representativitet

Svarene i spørreundersøkelsen ble «konvertert» til en SPSS fil. Resultatene blir beskrevet gjennom i noen enkle frekvenser. I noen tilfeller har vi gjort noen bivariate analyser der vi ser på erfaring med deltakelse i denne typen øvelser som «uavhengig variabel». Spørsmålet om det var: *Hvor mange ganger har du deltatt i denne type øvelse som medlem av redningsledelsen?* Vi har valgt dette med erfaring som den «påvirkende variabelen» fordi kompetansetiltakene i stor grad vil handle om hvilken erfaring deltakerne fra redningsledelsen har.

Vi har ikke demografiske variabler som også kunne tjent som uavhengige variabler. Siden programmet vektlegger prosesser og samspill mellom funksjoner, mente vi at demografiske variabler som kjønn, alder og så videre ikke var av interesse. Dessuten er utvalget så lite at demografiske variabler ville kunne svekke anonymiteten.

Svakheter og styrke ved den metodiske tilnærmingen i denne evalueringen vil diskuteres senere, men allerede her kan det være nødvendig å påpeke at en svarprosent på 43 er lav og utgjør 52 av totalt 120 respondenter. Dette er forhold ved undersøkelsen som gjør at resultatene må leses med stor forsiktighet. Vi har i svarene og i figurene valgt en fremstillingen med prosent som kategori. Vi ser at dette fort kan bli misvisende med en så lav N, men dette er gjort for å vise en tendens i materialet og for å få størrelser i figurene som gir mening.

Hva denne lave svarprosenten kan skyldes, har vi ikke et klart svar på. En mulig forklaring er tiden som gikk fra øvelsene ble gjennomført til spørreundersøkelsen ble distribuert. For enkelte distrikt var dette tidsrommet på litt over 11 måneder. Det går også å se lav svarprosent i sammenheng med den relativt markante *vet ikke*-gruppen i svarene. Det å svare *vet ikke* på konkrete spørsmål rundt øvelsen og det å ikke svare kan tolkes som sammenfallende. Vi som forskere må også ta kritikk på at spørreskjemaet kanskje var vanskelig å forstå, og muligens for omfattende. Spørsmålene var også veldig knyttet til forelesningene og de konkrete diskusjonene om kompetanse som var en del av øvelsen. Noen respondenter kunne derfor få en følelse av at spørreskjema var en kunnskapskontroll, og det kan ha ført til mange *vet ikke* svar eller ikke svar i det hele tatt.

Validitet og reliabilitet

Reliabilitet og validitet går på nøyaktighet i datainnsamlingen og om evalueringen måler det den har satt seg fore å måle. Det å sjekke validitet og reliabilitet kan gjøres på mange måter; her skal vi bare komme med noen generelle betraktninger.

Som nevnt er svarprosenten lav. Det vil kunne stilles spørsmål om en spørreundersøkelse med en total N på kun 120 har noen verdi. Vi mener at tross forbeholdene som ligger i dette tallmaterialet, vil spørreundersøkelsen kunne gi noen svar på om deltakerne opplevde kompetansehevings-

tiltakene som viktige og nyttige for rollen de hadde i øvelsen og kompetansehevende kompetansehevingstiltakene har hatt en verdi. Vi ser også at noen av spørsmålene som går på i hvilken grad deltakerne hadde utbytte av kompetansetiltakene ikke nødvendigvis kan spores i endret atferd eller måter å løse oppgaver på i redningsledelsen. Skulle vi koble tiltakene opp mot en forventet endring i oppgaveløsning hos den enkelte i redningsledelsen, måtte vi ha hatt en «kontrollgruppe».

Som vi alt har vært inne på, er det for oss noe uklart hvorfor så mange svarer *vet ikke* eller ikke svarer i det hele tatt på enkle og konkrete spørsmål. For eksempel var spørsmål 20: *I hvilken grad opplevde du at redningsledelsens fikk ny kunnskap om «organisering, ansvar og oppgaver» gjennom øvelsen?* Spørsmålet er direkte relatert til forelesningen første dag og var et av hovedpoengene i diskusjonene rundt forelesningen som omhandlet dette. At 12 prosent svarer *vet ikke* kan være en indikasjon på at spørsmålene var for vanskelige. En annen mulig forklaring på *vet ikke*-kategorien er at vi ikke sjekket ut om deltakerne i redningsledelsen var kjent med innholdet i Stab- og lederutviklingsprogrammet. Dette tok vi som en selvfølge, og rapporten kan kritiseres for at dette ikke ble sjekket ut før undersøkelsen ble gjennomført.

Med ovennevnte forbehold og diskusjon rundt metodiske utfordringer som bakgrunn, vil funnene fra vårt evalueringsarbeid presenteres i denne rapporten.

I fortsettelsen er resultatdelen delt inn i to deler som korresponderer med mandatet for evalueringen (se kap. 1.1). Del 1 presenterer funn fra evalueringen av Stabs- og lederutviklingsprogrammet som politidistriktene nå holder på å gjennomføre med fokus på nytt øvingskonsept og stabssjefens nye rolle. Del 2 handler om kompetansehevingstiltaket i redningsledelsen, og evalueringsfunn fra spørreundersøkelsen og feltobservasjonene knyttet til dette.

3.7 Evalueringsforskning

I denne rapporten definerer vi evaluering som «[e]n systematisk datainn-samling, analyse og vurdering av en planlagt, pågående eller avsluttet aktivitet, en virksomhet, et virkemiddel, eller en sektor» (Halvorsen & Madsen, 2013, s. 16). En slik måte å gjennomføre evaluering på har flere fellestrekk med forskning, og derfor må denne evalueringen betegnes som *evalueringforskning*.

Denne evalueringen ser på et opplæringsprogram som utfordrer oss på en litt spesiell måte: Stab- og lederutviklingsprogrammet er ikke helt fastsatt – det er under stadig forbedring og det gjøres små endringer løpende. Dette gjør en eksakt sluttevaluering problematisk fordi programmet fortsetter og vår evaluering tar utgangspunkt i hvordan programmet virket på det tidspunktet evalueringen foregikk.

En enkel måte å beskrive og kategorisere en evaluering er mellom summative og formative evalueringer. 'Summative evalueringer' handler om evaluere noe i etterkant for å gi en tilbakemelding til aktørene i prosjektet om resultater og oppnådde mål. 'Formativ evalueringer' følger utviklingen i et tiltak over tid med tanke på å gi tilbakemeldinger til de involverte (Halvorsen & Madsen, 2013, s. 17). En annen tradisjon er det som kalles 'realistiske evalueringer'. Dette er en teoribasert evaluering som er opptatt av hvordan et program eller en intervensjon skaper endring, og om et program i en gitt kontekst under bestemte betingelser virker i henhold til intensjonen (Sverdrup, 2014, s. 31). Målsettingen med denne evalueringen er å finne ut i hvilken grad Stabs- og lederutviklingsprogrammet er utformet og blir gjennomført på en måte som gjør programmet i stand til å nå målsetningen. Dette gjør evalueringen gjennom å kartlegge et utvalg av informanters erfaringer med Stabs- og lederutviklingsprogrammet. Evalueringen kan ikke gi svar på hvorvidt deltakerne faktisk har blitt bedre på å håndtere kriser etter programgjennomføring. En effektevaluering ville krevd at det ble utført tester av deltakerne før og etter programgjen-

nomføringen. Vi har langt på vei gjennomført en formativ evaluering: Vi har fulgt utviklingen i et tiltak over tid med tanke på å gi tilbakemeldinger (Halvorsen & Madsen, 2013, s. 17) – en tradisjon som ligger tett opp til realistiske evalueringer.

En stadig tilbakevendende diskusjon er om evaluering tilfredsstillende kravene til å bli definert som forskning. Denne diskusjonen har gjennomgått mange faser og det er ikke plass eller tid i denne evalueringen til å ta hele denne diskusjonen. Den foreliggende evalueringsrapporten har tilstrebet å møte kravene som ligger til tradisjonen *forskningsbasert evaluering* (Halvorsen & Madsen, 2013, s. 233–242: se også Schiefloe, 2009).

Forskernes posisjoner i feltet – å evaluere sine egne

Innledningsvis ble forskningsdesignet og tilnærming vi har brukt i arbeidet med denne evalueringen beskrevet.

I en diskusjon om verdien av en evaluering er det ikke designet eller den «akademisk formen» som avgjør kvaliteten og dermed nytten av evalueringen. Denne foreliggende evalueringen må også håndtere en av evalueringsforskningens største utfordringer, nemlig det å ha en viss avstand og objektivitet til det som blir evaluert (Sverdrup, 2014, s. 172-175). Det kan settes spørsmålsteget ved at PHS evaluerer seg selv, slik man gjør i denne programevalueringen. Forskernes posisjoner og roller på PHS kan svekke påliteligheten til funnene. Umiddelbart kan den foreliggende evalueringen kritiseres både rent prinsipielt og rent faglig for vår mulige manglende distanse til programmet og programveilederne som driver programmet. For å svare opp dette vil vi rapporten kort beskrive noen av de tradisjonelle utfordringene som ligger i evalueringsforskning, for deretter diskutere disse utfordringene opp mot denne rapporten.

Forholdet mellom bestiller (i vårt tilfelle Politihøgskolen og Politidirektoratet) og utfører (som også er Politihøgskolen) kan legge premiser for evalueringens troverdighet. Hvorfor ønsker bestiller denne

evalueringen? Er utfører forpliktet og dels styrt til bestiller gjennom økonomi, krav til gjennomføringshastighet og resultatforventninger? Det er tre faser som særlig utfordrer forholdet mellom bestiller og utfører. Dette er: definisjonsfasen, gjennomføringsfasen og oppfølgingsfasen (Furre & Horringsmo, 2013, s. 180-187).

Definisjonsfasen

I definisjonsfasen ligger mulighetene for å styre prosjektet både fra bestiller og fra utfører. En asymmetrisk maktposisjon i denne fasen kan gi en retning på prosjektet som svekker prosjektets legitimitet som «selvstendig forskningsprosjekt». Samtidig må utfører være tro mot utlysningen eller mandatet til prosjektet. Dersom bestillere har helt klare forventninger om bestemte resultater vil forskningsmiljøer få en utfordring. Først og fremst blir evalueringen fort en ren bestilling hvor resultatene skal stemme med bestillingen. Dessuten vil forskningsmiljøene kunne rammes av intern interessekamp hvor gode tilbud om evalueringssoppdrag må vektes mot forskningens frihet.

Selv om bestiller i vårt tilfelle var vår egen institusjon sammen med POD, var bestillingen til utfører (oss) var helt åpen. Bestiller ønsket en evaluering med utgangspunkt i de skisserte områdene i mandatet, og de ønsket denne evalueringen ferdig til 31.12.2018. Bestiller hadde også et ønske om å få presentert foreløpige funn medio september, men dette var ikke et krav.

Gjennomføringsfasen

Gjennomføringsfasen er neste steg i prosessen. I hvilken grad kan utfører med utgangspunkt i mandatet gjennomføre prosjektet på en forskningsmessig legitim måte? Gis utfører den nødvendige forskningsmessige frihet og hvilken rett har bestiller til å korrigere og justere forskningsprosessen? I noen evalueringer opplever utfører at oppfølgingsmøter og rapporteringsdatoer kan være forstyrrende i prosessen. Et vanlig konfliktområde

er når bestiller har ønsker om å påvirke metodisk tilnærming og teoretiske rammer for analysen uten at dette er konkretisert i mandatet. Dette fører ofte til et vanskelig evalueringsklima. Det er viktig i en diskusjon om evalueringsklima at utfører forholder seg til mandatet selv om prosjektet i gjennomføringen avdekker andre og spennende tema.

I vårt arbeid hadde bestiller ingen ønske eller krav om statusmøter eller rapporteringsdatoer. Som nevnt ønsket bestiller rapporten til 31.12.2018 slik at den kunne brukes aktivt i utvikle Stab- og lederutviklingsprogrammet videre. Utfører har utviklet det metodiske og innholdsmessige i denne evalueringen helt uten innblanding. Vi har derimot aktivt brukt programveilederne i utviklingen av spørreskjemaet til redningsledelsen og i arbeidet med å innhente «historiske fakta» rundt utviklingen av kriseledelse i politiet.

Vår evaluering kan bli kritisert for en for tett dialog med bestiller i betydningen av den nærheten vi fikk til programveilederne gjennom reiser og opphold i forbindelse med datainnsamlingen – involveringen med programveilederne ble svært kollegial. Vi kan imidlertid ikke se at dette har påvirket rapportens konklusjoner.

Oppfølgingsfasen

Oppfølgingsfasen er den fasen hvor utfører egentlig ikke lenger har formell påvirkning. Måten en evaluering presenteres på vil kunne påvirke i hvilken grad evalueringen får følger og ligger til grunn for nye tiltak og så videre. En stor utfordring er å kunne kritisere bestiller med faglig tyngde i en evaluering. Som Furre og Horryngmo (2013, s. 186) forklarer:

I sum kan maktforholdet mellom bestiller og utfører føre til at evalueringer har en tendens til å bli for positive. Særlig gjelder dette hvis bestiller og evalueringsobjektet er en og samme organisasjon. Faren for at en evalueringsrapport blir for positive, reduseres dersom bestiller er en annen enn evalueringsobjektet.

Dette er en type kritikk som i aller høyeste grad kan rettes mot denne evalueringen. Vår evaluering er positiv til hvordan dette programmet har

oppnådd målsetningene om nytt øvingskonsept, ny stabssjefsrolle og kompetansehevingstiltak for redningsledelsen som ligger i programmet og som er destillert ut i de tre nevnte hovedpunktene som danner utgangspunktet for evalueringen. Noen funn som blir presentert i denne evalueringen ligger utenfor evalueringens mandatet, men spiller inn på hvordan programmet på sikt vil nå det helt overordnede målet om å bidra til en økt operative kriseledelseskapasiteten i norsk politi. I de foreløpige presentasjonene vi har gitt av denne evalueringen underveis, har vi vært tydelig på styrker og svakheter i programmet, og det har vært vår opplevelse at dette har blitt mottatt på en konstruktiv måte. Hva som skjer i den videre oppfølgingen vil tiden vise.

Forskningsetikk

I forkant av intervjuet fikk informantene tilsendt en samtykkeerklæring med informasjon om evalueringsprosjektet som de ble oppfordret til å lese før intervjuet fant sted. Da vi møtte til intervju hadde vi samtykkeerklæringen med oss og fikk deltakeren(e)s underskrift på den før intervjuet startet.

Deltakernes anonymitet er ivaretatt gjennom at politidistriktene vi valgte ut for evalueringen er anonymisert, samt at enkelte sitater er noe omskrevet med tanke på å sikre enkelte informanternes anonymitet.

Spørreundersøkelsen ble forlagt NSD per brev 07.05.2018. NSD gjorde det klart i sitt tilsvarende datert 14.06.2018 (vedlegg 2) at dette prosjektet ikke var meldepliktig.

4 Resultater fra evalueringen av Stabs- og lederutviklingsprogrammet

4.1 -ville ikke vært det foruten...

Hovedfunnet er at informantene – fra operasjonsleder til stabssjefsnivå – er meget godt fornøyd med programmets innhold, øvelsene og programveiledernes oppfølging. En operasjonsleder (OL) oppsummerte programperioden slik i dialog med forskeren (F):

OL: Jeg synes det har vært veldig bra, det var et kjempebra program og vi var kjempeheldig som kom inn tidlig og fikk med oss dette. Og sånn som PHS har vært med nå og vært så tett på oss hele tiden, det gjør at vi blir flinke. Men vi skulle gjerne hatt det samme programmet igjen og igjen.

F: Vi får gi dem den tilbakemeldingen.

OL: Gjør det. Si at vi må ha dette ofte. Og det er klart, det er andre som ikke har vært på dette programmet, og da er det bra om alle får det.

Datamaterialet viser at programmet har vært særlig betydningsfullt for stabssjefene. Flere stabssjefer poengterte at stabsarbeidet i eget distrikt har forbedret seg siden oppstarten av programmet. På spørsmål om hvordan stabssjefene har erfart deltakelsen i programmet, svarte en stabssjef følgende:

Jeg synes det har vært utrolig positivt. Det har vært en god læring. Det har vært utvikling fra første samling, og det har vært gjort på en sånn måte at du har fått prøvd deg. [Utviklingen] synes jeg gjenspeiler seg i det stabsarbeidet vi prestere i dag, det er helt annerledes enn det vi har gjort tidligere. Så jeg vil påstå at stabsarbeidet i vårt politidistrikt har blitt betydelig bedre. Det er min generelle oppfatning og mitt første umiddelbare svar på spørsmålet.

I tråd med dette fortalte en annen stabssjef at distriktet var inne i en svært hektisk tid med nærpolitireformen og omorganiseringen da innkallingen

til samlingen i Stavern (JKØ) kom. Det viste seg at allerede etter første samling på JKØ erfarte en stabssjef at deltakelse i stabsprogrammet ble nyttig. Han fortalte:

Men vi reiste nå, med etterforskere og etterrettere og hele det apparatet som skulle være med, og konklusjonen i ettertid var jo – det tok ikke så veldig mange ukene før vi faktisk satte stab her i forbindelse med en stor hendelse, og da fikk vi den erkjennelsen inn over oss at den starten vi hadde fått og ja, både oppfrisking og nye ting som kom da vi var i Stavern, det hadde vi – ja, vi ville ikke vært det foruten.

En annen stabssjef støtter oppfatningen ovenfor og kommenterte betydningen av programmet slik:

Du får jo inn læring med teskje når du kommer dit [JKØ]. Så konseptet og opplæringen som sådan er jo noe en må fortsette og beholde, synes jeg. Og stabsarbeid er ferskvare, den hyppige frekvensen, når skolen er villig til å ta såpass stor del i det, og følge opp, så tror jeg effekten vil kunne måles ganske greit i løpet av kort tid, for vår del i hvert fall.

Stabs- og lederutviklingsprogrammet har pågått over flere år, og det var flere stabssjefer som hadde deltatt i forrige programperiode. Enkelte av disse understreket at det var positivt at programmet ikke forfektet en bestemt måte å gjøre stabsarbeidet på. En stabssjef fortalte at de var godt fornøyd med at det har vært en utvikling i programmet med hensyn til blant annet forståelsen for at politidistriktene er ulike, og følgelig at stabsarbeidet bør organiseres med utgangspunkt i den enkelte stabs forutsetninger for å gjennomføre et effektivt stabsarbeid som samhandler godt med resten av beredskapsorganisasjonen i sitt distrikt. Blant annet uttalte en annen stabssjef følgende:

Jeg tenker at den øvelsen [JKØ] i seg selv var en god øvelse. Programveilederne er jo veldig flotte ambassadører for skolen, de driver læring på en veldig fin måte, og jeg opplever i hvert fall at intensjonen til skolen er å gi oss noen verkøy, og ingen fasiter, for det finnes ingen fasit på hva som er rett og galt i dette.

En annen stabssjef reflekterte følgende om samlingen ved JKØ:

Jeg synes det vi hadde der nå var veldig bra. Jeg synes [programveilederne] har løftet seg noe fenomenalt fra sist gang vi var der. Fått et helt annet blikk. Det

var sånn at jeg var imponert. Og det programveilederen startet med – den åpningen var jævla bra. For han sa mye av dette som alle sitter og føler på, og det er klart at det gjør noe med stemningen til de fleste som i hvert fall har gått rundt og tenkt litt «Okei, vi er litt i samme båt; det er flere som ser utfordringen her». Så det synes jeg var en glimrende start.

En annen stabssjef poengterte:

Jeg opplever vel også at de er ganske tydelige på at de ønsker ikke å forfekte fasisvaret, men ønsker å diskutere de løsningene vi gjør, og hvor målet kan være flere plasser. De kommer med gode innspill, men de er ikke mer pågående enn at vi skjønner signalet, men det er også rom for å stå på beslutningen sin.

Pedagogisk sett er stabssjefene også meget godt fornøyd med hvordan øvelsene gjennomføres, og veiledningen de får. Det var flere stabssjefer som fremhevet at øvelsene og veiledningen de fikk fremmet mestringsfølelse. Nedenfor følger et sitat fra en stabssjef, som også reflekterer andres erfaringer med veiledningen under øvelsene:

Og hvis de ser at noe kan gjøres annerledes eller bedre så tar [programveilederne] det litt underveis, og det opplever jeg at gir stor læringseffekt, i stedet for at «Okei, nå er øvelsen ferdig», og så kommer hele evalueringen og hva man burde ha gjort i stedet for, for da får du ikke prøvd det før neste øvelse. Her kan du korrigere underveis og så tester du det i den samme øvelsen, og det gir også større mestringsfølelse.

Hos de øvrige stabsfunksjonene viser datamaterialet at hovedinntrykket også er meget positivt. Det var flere som erfarte at samlingen ved JKØ var pedagogisk sett godt oppbygget som en forberedelse til øvelsen:

Jeg synes at det lille jeg har vært med på, eller gjort av det, eller lille – altså i forhold til alt så er det ganske lite – så synes jeg programmet virker veldig bra. Det er veldig profesjonelt opplagt, veldig gode innlegg, og et godt oppbygget program.

Politidistriktene møtte til første øvelse med større eller mindre utskiftninger av stabsmedlemmer etter nærpolitireformens omorganisering. Selv om stabssjefene i all hovedsak var erfarne stabssjefer, var enkelte stabsfunksjoner helt ferske i sine roller og opplevde det noe annerledes enn de erfarne. En funksjonsleder som var ny i rollen sin, beskrev gjennomføringen av undervisningen til øvelsen på JKØ slik: «*Det ble litt i hyrten og*

styrten for å bli ferdig og så komme i gang med øvelsen». I likhet med denne P3-en var det flere stabsmedlemmer som ytret ønske om å få tid til å «kalibrere staben» før øvelsen satte i gang. Andre ønsket seg imidlertid flere forelesninger om temaer som er relevante for stabsarbeid – som for eksempel team og teamprosesser og etterretning i politiet.

4.2 Samling og øvelse ved JKØ

Stor fornøydhet med scenariet og øvelsen

For denne programperioden var det utviklet et nytt øvingskonsept som la vekt på at krisehåndteringen skal være styrt av informasjon fra etterforskning og etterretning. Table-top-øvelsen utfordret i større grad arbeidet i P2-cellene samt samhandlingen mellom P2 og P3. Datamaterialet viser at P2-cellene var godt fornøyd med det nye scenariet, og at de opplevde at etterforskning og etterretning har fått en tydelig plass i øvelsen på JKØ:

P2-cella var gitt den plassen den trenger i det totale stabsarbeidet, det handler faktisk om å skape forutsigbarhet for det som skal forberedes av P3. Og det synes jeg var lagt opp veldig bra. Det var gjennomgående en rød tråd gjennom hele øvelsen at det var dette det lå på.

Og:

Etterretning var jo helt essensiell i den øvelsen, så der ble jo det kjempeviktig. Det var absolutt en grunnpilar det, for at den øvelsen skulle drives videre. Det var nettopp å kunne gi noe beslutningsstøtte og vurderinger der, om hva vi sto overfor. Så det synes jeg var veldig bra.

Operasjonslederne var meget godt fornøyd med oppbygningen av scenariet. De mente at starten – hvor de satt samlet i klasserommet, tok imot melding og ble utfordret av programveileder med spørsmål om hva de ville gjøre – var en svært god start på øvelsen som senere fortsatte i stab-slokalene ved JKØ. En operasjonsleder sa:

[H]vis vi skal inn på selve øvelsen, så synes jeg egentlig den hadde en veldig fin start, hvor det startet nærmest med en sånn papirgreie hvor vi leste oss inn i et scenario, vi satt sammen i auditoriet, og egentlig, det syntes jeg var veldig bra,

måten den startet på, den tok oss ned og vi begynte å reflektere rundt et oppdrag. Og alle fikk et eieforhold til den samme inngangen, før vi gikk og fordelte oss i rommene og så videre. Så den delen synes jeg egentlig var forbilledlig, det må jeg si.

Diskrepans mellom øvelsens intensjon og ressursene i P2-cellene

Evalueringen viser at det var en diskrepans mellom intensjonen om hva man skulle øve på, behovet for å øve på dette og ressursene P2-cellene hadde til disposisjon under øvelsen. Dette førte til at de fleste P2-cellene opplevde å ikke ha nok folk til og/eller at de manglet folk for å løse arbeidsoppgavene. For eksempel viser analysen at P2-celler som var underdimensjonert ikke fikk øvd på å organisere cellen sin for eksempel gjennom å opprette «delprosjekter inn under etterforskning». Det var ulike årsaker til at P2-cellene møtte ved JKØ med underdimensjonerte celler. I noen tilfeller hadde P2-cellen spilt inn behov til stabssjef om spesifikk kompetanse som de mente de hadde behov for under øvelsen ved JKØ, men som ikke ble tatt hensyn til på grunn av politimesterens ressursprioriteringer.

Det var jo en fortløpende dialog der jeg satt en del trykk og press på å få på plass nok kapasitet og ikke minst tilstrekkelig kompetanse i P2-cella – litt fordi jeg hadde hatt dialog med programveilederne i forkant, om hvilke forventninger som ligger i programmet – men der fikk vi rett og slett nei til å få med tilstrekkelig med folk og kapasitet. Og i tillegg så er det en erkjennelse av at vi mangler kritisk kompetanse både i hverdagen, i linja, i forhold til analyse, som utkrystalliserte seg og ble veldig tydelig i Stavern, som vi var klar på i forkant, [at vi møtte med]begrensende faktorer for å lykkes.

En annen forklaring på underdimensjonering av P2-cellene, kan være at Politihøgskolen instruerte politidistrikter som gjennomførte øvelsen tidlig i programperioden, om dimensjoneringen av P2-cellene. For eksempel fortalte en stabssjef:

Nja, vi fikk jo ikke øvd P2-cella i så måte, for det blir ikke realistisk for de å jobbe – de sitter jo og jobber med en del ting, og så leverte dokumenter, hypoteser, på sånn. Hva skal jeg si? De gjorde så godt de kunne, men de kunne fått mye mer ut av det hvis man [PHS] hadde vært enda tydeligere på at man ønsker å øve hele P2-cella.

Diskrepans mellom forventning til hva som skulle øves og hva som ble øvd

Alle som deltok på øvelsen ved JKØ var informert om at etterforskning og etterretning skulle særlig øves på. Datamaterialet viser imidlertid at enkelte P2-celler trodde de skulle øve på etterforskning og etterretning med utgangspunkt i eget beredskapsplanverk. Dette medførte at enkelte P2-celler hadde andre forventninger til øvelsen ved JKØ enn det som ble realitet. Som en P2 sa:

Det var et godt fokus på etterretning, og der ble vi godt evaluert. Men savnet den linken opp mot beredskapsplanverket, at man kunne prate gjennom fra alarmen går, ikke sant, hvilke knapper trykker vi på da.

Til tross for at P2-cellemedlemmene ikke fikk øvd på det de trodde de skulle øve på, er de likevel fornøyd med fokuset etterforskning og etterretning har fått.

Behov for kunnskap om etterretning og bruk av hypoteser

Datamaterialet viser at P2-cellenes beskrivelser av stabens kompetanse på etterretning peker på at det er nivåforskjeller mellom politidistriktene. I noen politidistrikt uttrykte P2 at det var god forståelse for etterretning og hvordan opplysninger og hypoteser skal styre kriseledelse, mens i andre staber erfarte P2-cellen at hverken staben eller stabssjefen hadde tilstrekkelig kompetanse på hvordan bruke etterretningsopplysningene og hypoteser.

En P2 erfarte at bruk av hypoteser kanskje ikke ble helt riktig forstått av stabssjef:

Vi lurte litt på – et godt stykke ut i øvelsen – om stabssjefen hadde forstått budskapet fra etterretnings-ko i situasjonsbriefene, når de forklarer hvilke hypoteser som er svekket, og hvilke som derfor står igjen som mest sannsynlig, fordi stabssjefen kom med en sånn uttalelse: «Faen, vi står jo overfor terror, nå må vi gjøre noe», mens P2-siden har hele tiden briefet på at dette peker mer mot org.krim., ran eller vinning da, enn terror, det er nok det som er mest sannsynlig, terror-hypotesen er svekket, derfor lurte vi på: Forstår de hypoteser? Forstår de hva vi sier? Hva er dette?

En forklaring på stabssjefens uttalelse i sitatet ovenfor kan være mangel på forståelse for hypoteser, men det kan også handle om at øvelser for stabssjefer generelt er en stressende situasjon, ting går raskt, og når hypoteser presenteres er dette en invitasjon til å stoppe og å tenke litt før man tar beslutninger videre. En delleder etterretning erfarte imidlertid at hypotesene ikke ble brukt som grunnlag for kritisk tenkning, selv om han fikk presentere disse. Dette begrunnet han slik: «*[D]e gangene jeg har vært med [på øvelse] så har det gjerne vært en observatør eller flere både fra PHS og andre, og da holder man seg strictly til manuskriptet fra PHS har jeg følelsen av.*» Nedenfor følger en dialogutskrift mellom delleder etterretning (DLE) og forsker (F):

DLE: Der ble det litt klikk og Så neida, vi fikk for så vidt sagt litt om dette her da, men det som jeg får følelsen av veldig ofte, og kanskje spesielt på den siste øvelsen, det er det at: «Ja, ja, ja – bli nå ferdig med de hypotesene deres», ikke sant, for da ble det loggført at ja, etterretning hadde noen hypoteser.

F: Og så blir det ikke

DLE: Nei.

F: fulgt videre.

DLE: Nei, de er programforpliktet til å høre på hypotesene våre, men det er ingen som egentlig bryr seg noe om de.

F: Altså ingen i stab som bryr seg?

DLE: Nei.

F: Ikke stabssjefen heller?

DLE: Nei, det føles – jeg skal ikke si at ikke de gjør det, men det føles litt sånn.

I forlengelsen av dette mente flere P2-celler at krisehåndtering styrt av etterforskning og etterretning forutsetter at staben har opplæring i hva etterretning er i forkant av øvelsen. Andre P2-celler erfarte at øvelsen ga staben mulighet til å få økt innsikt i hva etterretning er, og hva som skiller etterforskning og etterretning. For eksempel fortalte en P2 at det har vært en utvikling i stabens forståelse for etterretning siden øvelsen ved JKØ:

Jeg føler at jeg gjennom stabsøvelsen har fått vist litt mer hva etterretning er [for staben] som tidligere kanskje ikke har vært forstått. I Stavern diskuterte vi spørsmål om, «Ja, men er ikke etterretning og etterforskning det samme?» og

vi satt vel og diskuterte det relativt lenge. Fra å gå derfra til der vi er nå – tror det er ingen som stiller det spørsmålet lengre. Så det har vært utrolig viktig gjennom det opplæringsprogrammet for min del.

Noe annet som støtter oppunder sitatet ovenfor, var en P2s uttalelse om samarbeidet med P3 i forbindelse med bruk av hypotesene. P2-en opplevde at P3-cellen tok tak i hypotesene og planla den taktiske operasjonen utfra disse. P2-en beskrev dette slik:

Det var fascinerende. For det slo meg faktisk nesten umiddelbart at P3 blant annet tok det inn til seg og begynte å rigge sitt planarbeid knyttet direkte opp mot hypotesene, og brukte begrepene.

Med P2-cellens større rolle i krisehåndteringen har det kommet ett nytt fagspråk inn i stabsarbeidet: Hypotesetenkning, hva som er mest og minst sannsynlig, samt *risikovurderinger*. Dette er for mange en ny måte å tenke på. Ut fra våre feltobservasjoner ser vi at hypotesene som P2 presenterer under statusmøtene ikke nødvendigvis får tilstrekkelig rom til å bli diskutert og godt nok forankret slik at de utgjør en felles forståelse for hvilken retning operasjonen går. Noe av forklaringen kan være atmosfæren, og den (an) spente stemningen som råder i statusmøtene. At statusmøtene i tillegg har et høyt tempo gjør det ikke lettere for den kritiske tenkningen. Det er mange personer til stede, møterommene er sjelden laget for en utvidet stab så man sitter gjerne trangt, stabssjefen kan være noe utålmodig på å komme i gang, og enkelte stabsmedlemmer kommer for sent selv om programveilederne kommuniserer at «å være presis er å være for sen». Statusmøtene under øvelsene har et tempo som er sjelden i andre møtesammenhenger. I denne hektiske og spente atmosfæren skal P2 fremsette sine hypoteser som staben skal ta beslutninger ut fra. Feltobservasjonene viser videre at P2-ene fremsetter sine hypoteser på ulike måter. P2 kan gjerne ramse opp opptil fem hypoteser i full fart. Hypotesene ble sjelden visualisert på tavler i statusmøtene, slik man gjør med for eksempel politimesterens intensjon.¹⁰ Dette kan

¹⁰ Politimesterens intensjon er en formulering som forteller redningsledelsen hva målet med operasjonen skal være.

være forklaringen på at hypotesene ikke alltid ble grepet tak i på en grundig måte. Vi observerte også at staben sjelden stilte spørsmål om hypotesene. En annen årsak til at hypotesene ikke brukes slik de er ment, kan være at funksjonslederne ikke har kunnskap eller forstår hvordan man kan jobbe med hypoteser som beslutningsstøtte. Enkelte i P2-cellene kommenterte selv at det kan være behov for kompetanseheving rundt hypoteser som beslutningsstøtte i kriseledelse. For eksempel fortalte en P2:

Jeg tenker at vi med fordel kunne hatt noen leksjoner på hypoteser i staben også, sånn at man er omforent – hva er dette? Hvordan skal man jobbe med det? Hvordan skal man ha en notoritet i å lande ned hypotesene?

Uklare forventninger til de nasjonale bistandsressursenes rolle i øvelsen

De nasjonale bistandsressurser har en sentral jobb med å bistå politidistriktene ved større hendelser hvor beredskapen må styrkes med spisskompetanse på det aktuelle fagområdet. Stabsfunksjonene skal i fellesskap med nasjonale bistandsressurser håndtere hendelsen. I forbindelse med øvelsen ved JKØ inviteres de nasjonale bistandsressursene til å delta. Hensikten er at bistandsressursene skal veilede stabsfunksjonene i øvelsen. I både P2- og P3-cellen møter det flere representanter fra nasjonale bistandsressurser, som for eksempel Kripos, Politiets utlendingsenhet, Politiets sikkerhetstjeneste, Taktisk og teknisk spaning og beredskapstroppen.

Det var flere i P2- og P3-cellene, samt operasjonsledere som var godt fornøyd med at bistandsressursene deltok. Våre intervjudata viser at funksjonslederne vurderte de nasjonale bistandsressursenes bidrag som positive dersom de inntok en aktiv rolle og veiledet medlemmer eller hele staben. Ut fra våre feltobservasjonsnotater ser vi at bistandsressursene inntok ulike roller og posisjoner i cellene. Noen var engasjerte i hva for eksempel P2-cellen gjorde og kunne stoppe cellens arbeid for å gi felles informasjon/veiledning på arbeidsprosesser når de så at dette var nødvendig. Funksjonslederne uttalte at de opplevde det som svært lærerikt at de nasjonale bistandsressurser tok time-out under øvelsen for å

gi et kort faginnlegg på konkrete problemstillinger. Som en funksjonsleder sa:

- De beste sekvensene er når [nasjonale bistandsressurser] tok time-out, og så kom det inn en faglig person – om det var fra Kripos eller ikke – og snakket i 10 minutter om akkurat dette her, ikke sant, helt rolig. Det syntes jeg var det beste.

Datamaterialet viser imidlertid at flere stabsfunksjoner var usikre på hvilken rolle de nasjonale bistandsressursene hadde under øvelsen. I henhold til våre feltnotatene distanserte enkelte bistandsressurser i P2-cellen seg fra cellens arbeid ved at de plasserte seg i en stol langs veggen og valgte en mer tilbakeholden observatørrolle. Datamaterialet viser videre at funksjonslederne *forventet* at bistandsressurser inntok en aktiv rolle og bydde på seg selv. For eksempel var det en P3 som var ny i rollen som ønsket seg mer konkret veiledning på hva som var lurt å gjøre. Han fortalte:

Jeg tenker at i mitt tilfelle så er spørsmålet om å ha oversikt over personell og hvor mange objekt du har. Jeg har jo ikke gjort det før, så jeg spør [personen fra nasjonale bistandsressurser]: «Hva er lurt å gjøre nå?». [Personen svarer:] «Nei, sette opp en oversikt da.» «Ja, det var lurt. Hvordan bruker dere å gjøre det?» «Nei, det er jo ingen fasit på det.» Det går an si: « *Dette kan være en måte å gjøre det på.*»

I tråd med sitatet ovenfor viser evalueringen at stabsfunksjonene forventer at representantene fra de nasjonale bistandsressursene deler kunnskap og erfaringer med dem. For eksempel hevdet en P2 følgende:

Vi må ha større forventninger til en del av de aktørene som kommer fra nasjonale, fra særorganer. De må ønske det, de må være motivert, og de må gi av seg selv. Og de må være konstruktive. Og hvis de skal være en del av evalueringen eller førsteinntrykket, så må de ikke komme og si det de har på hjertet og så stikke av.

I forlengelsen av dette etterlyste informantene en standardisert mal som kan være hensiktsmessig å bruke i forbindelse med stabsarbeid. Da kan de nasjonale bistandsressursene veilede cellene ut fra felles standardmaler for hele politi-Norge. Informantene etterlyste også at PHS, i samråd med de nasjonale bistandsressursene, utvikler en standardisert rapport-

eringsform, for eksempel som en plattform i Indicia. Det ligger også en forventning til de nasjonale bistandsressursene og Politihøgskolen om at det utarbeides nasjonale tiltakskort slik at P2-cellene har en felles standard for arbeidet som kan sikre kvalitet, ensartethet og enhetlig praksis.

Øvingslokalene ved JKØ

er ikke tilpasset den nye måten å drive kriseledelse på

Evalueringen viser at spesielt P2-cellene opplevde at lokalitetene ved JKØ ikke var optimale for å få øvd godt innad i cellen. Rommene som de jobbet i var for små, datautstyret fungerte ikke og pålogging feilet. Dessuten er det en utfordring at JKØ er bygd opp annerledes enn lokalene de jobber i til daglig.

P2-cellene stiller i dag med mange deltakere, men de opplever ikke at JKØs øvingslokaler er dimensjonert for dette. Flere av P2-cellene opplevde at etterretning og etterforskning ble sittende for tett på hverandre. Rommet hvor P2-cellen var satt til å øve var rett og slett for lite til at de kunne plassere seg med litt avstand til hverandre, og de ble sittende trangt og ukomfortabelt. Som en P2 sa: «*[S]elve P2-celle-rommet for lite, for påtaleansvarlig, delleder etterforskning, ass P2, etterretning-celle, PST – det ble litt for mye folk*». Uttalelsen overfor underbygges av en annen P2, som fortalte:

Stavern har kanskje ikke det mest optimale øvingsrommet. Vi ser jo at når vi øver der, så er det litt utfordrende å få satt etterforsknings- og etterretnings-ko på en god måte, at ... i selve rommet der man opererer, så står man litt oppi hverandre.

P2-cellene hadde gjerne sett at JKØ hadde vært bygd opp etter den nye måten å drive kriseledelse på, hvor P2-cellen er mer sentral. Som en P2 sa:

Det burde egentlig vært en standard etter beste praksis på hvordan man bør organisere et stabsrom med de ulike cellene rundt. Så hvis man skulle gjort noe, så kunne man ha prøvd å lage i hvert fall lokaler som er tilpasset sånn som man ser for seg at det burde vært, og så har politidistriktene noe å strekke seg etter når man skal bygge et nytt politibygg for eksempel, som vi kanskje skal i fremtiden.

Noen P2-celler opplevde også at de ikke hadde tilstrekkelig tilgang på datautstyr for å kunne gjøre jobben sin. En P2-celle fortalte at de hadde hatt et mål om å trene på kommunikasjon og samhandling. De ønsket å jobbe slik de gjør hjemme, som for eksempel vil si: «*[A]t man har Indicia, at man har de loggene som vi pleier å kommunisere på underveis*». Dette ble veldig utfordrende for dem å få til fordi de på JKØ ikke hadde noen data-maskin å logge på med og de fikk dermed ikke øvd slik de ønsket. En P2 utdypet dette slik:

Det kunne blitt himla mye høyere kvalitet hvis det faktisk var lagt til rette for kommunikasjonskanaler, for det er vanskelig å trene både på kommunikasjon og ledelse og samhandling når utstyret ikke var på plass. At man måtte drive og løpe mellom rommene for å få viderebragt informasjon – det er jo ikke sånn det ville vært i en reell hendelse. Det var egentlig en stor del av det vi burde trene også, ikke sant.

En annen P2-celle, som hadde fått beskjed fra PHS om at de ikke skulle ha med eget datautstyr til JKØ, opplevde også noe lignende. De fikk problemer med å logge seg på systemene under øvelsen. Å komme til JKØ å erfare at slike grunnleggende forutsetninger for å få øvd ikke var til stede, skapte stor frustrasjon. Et P2-cellemedlem fortalte:

Vi kan ikke komme ned der med beskjed om at alt er på stell, og så klarer vi ikke å logge oss på PC-ene. Da må vi heller gå tilbake til vardebygging og brenning og sånne ting. Det er ikke holdbart. Det må funke.

4.3 Operasjonsledernes erfaringer med samlingen og øvelsen

Operasjonssentralen har en sentral rolle i alt operativt politiarbeid. Evalueringen av forrige programperiode (Hoel & Barland, 2017) viste at operasjonslederne ikke opplevde at programmet var rettet mot dem, kun mot staben. I denne programperioden ønsket man i større grad enn tidligere å engasjere operasjonsledere i programmet. På bakgrunn av dette anser vi det som relevant å trekke inn operasjonsledernes erfaringer fra øvelsen ved JKØ.

Når det gjelder operasjonslederens erfaringer med Stabs- og lederutviklingsprogrammet er datamaterialet i stor grad entydig – samlingen og øvelsen ved JKØ hadde gitt dem læringsutbytte. En operasjonsleder uttrykte det slik: «Jeg har fått masse ny kunnskap, og så lærer en også å knytte kontakter på stabsnivå her». I tillegg var det flere operasjonsledere som vektla nytten av at de gjennom samlingen og øvelsen ved JKØ fikk bedre kjennskap til de nasjonale bistandsressursene, som operasjonslederne også kan ha behov for å kontakte i den daglige oppdrags håndteringen.

Redusert til en birolle

Ikke alle operasjonslederne erfarte samlingen og øvelsen som nyttig med henblikk på operasjonsleders rolle når stab er satt. Flere påpekte at det ikke ga noe merverdi å delta på øvelsen ved JKØ. De satt igjen med et inntrykk at hverken politiøvelsen eller redningsøvelsen er lagt opp for at operasjonslederne skal trene på kriseledelse når det etableres en ny kriseorganisasjon gjennom stabsledelse. For eksempel fortalte en operasjonsleder:

Det er jo mye læring vi sitter igjen med vi også, men det var helt klart at vi var der for å få spillet til å gli, og hadde en litt perifer rolle i forhold til stab og stabsøvelsen. Men vi var jo heller ikke styrket på operasjonssentralen. Staben ble jo styrket – det ble til og med tatt fra operasjonssentralen og ført inn i et P-ledd, selv om vi allerede manglet en person på operasjonssentralen på grunn av sykdom på øvelsen.

To andre operasjonsledere (1 og 2) fortalte følgende under et intervju:

2: Jeg sitter i hvert fall med et inntrykk av at vi er egentlig bare med ned til Stavern for at de skal ha noen å spille mot.

1: Drive øvelsen deres.

2: Så det er litt skuffende at det ble sånn, for selve stabsarbeidet er veldig interessant, og det er veldig nyttig for oss operasjonsledere å møte de forskjellige cellene, P1 og P2 og P3 og, og det er vanvittig god læring for oss å være med på stabsøvelsen og se hva de gjør, og vi fanger jo opp ting som ikke fungerer bra i en stor hendelse, og det må vi jo ha med oss hele tiden, så det er jo synd at ikke alle operasjonslederne får være med, og det er synd at vi ikke er mer involvert. Så jeg tror kanskje staben og stabssjef har undervurdert vår, ikke rolle, men vårt behov for å vite hva de holder på med.

F: Nå kan ikke dere snakke for stabssjefen, men hva tror dere denne undervurderingen av behovet består i? Tenker han at dere er så robust og selvgående?

1: Ja, jeg tror det.

2: Tror faktisk det.

1: Og han sier liksom det da, men det er ikke vår følelse, for vi kjenner ikke stabss-medlemmene, vi reiser også til øvelsen med en stab pluss, fra politimester og ned til assistent på materiellsiden, hvis en skal trekke ut, og ved spørsmål brukte [stabssjefen] jo egentlig de ordene der, men vi kjenner ikke på det, for det er veldig mange folk i staben vi ikke har omgang med til daglig – vi har aldri møtt dem, det er nyansatte, det er folk som kommer klokken åtte og drar klokken fire som ikke vi interagerer med i det hele tatt. Så vårt behov – og det meldte vi egentlig fra om ganske tidlig, at vi kunne tenke oss å være med sånn at vi ble litt kjent med flyten.

Operasjonslederne opplever at det er viktig for dem å være integrert i staben for å kunne utføre jobben sin tilfredsstillende under en kritisk hendelse når stab settes. Enkelte erfarer at overtakelses- og statusmøter kan virke overveldende for en operasjonsleder. Og derfor er det viktig å føle at man er en del av staben:

Vi er vel ganske samstemt om alle vi operasjonsledere som var med på lasset til [JKØ], at vi reiste litt tomhendt nedover og hadde følelse av at vi var med litt bare for å drive øvelsen deres. Og det var dem, og så var det vi – det var liksom to bolker med folk som reiste. Men når vi kommer i gang nede der, så føler jeg kanskje at da er vi jo med, på en, kall det en inkluderende måte.

Når den ene hånda ikke vet hva den andre gjør

Datamaterialet tyder på at når kriseledelse i større grad styres av P2-cellene, kan operasjonslederne oppleve at de ikke har samme oversikt over og kontroll på oppdraget som de vanligvis vil ha under oppdrag. En operasjonsleder påpekte at «*noe må vi faktisk kunne gi slipp på*» når stab settes, men samtidig fortalte operasjonslederen at operasjonsledere kan bli usikre på håndteringen av oppdraget hvis de ikke får tilbakemelding om fremdriften i P2-cellen. Da opplevde de å komme bakpå fremfor å være i forkant av oppdraget. En operasjonsleder fortalte følgende om øvelsen ved JKØ:

Etterretning jobbet ganske intenst, vi fikk vel ikke fortløpende opplysninger fra dem. Vi skulle nok hatt kjappere tilbakemeldinger fra dem – det handler om hvordan vi legger planene våre. Jeg går ut ifra at staben selv innad hadde god kommunikasjon på de bitene der. Men vi satt jo litt i vakuum noen ganger og lurte på hva de visste og hva de ikke visste.

Det ser ikke ut til at liaisoneringen fra operasjonsledere til P2-cellene løste denne utfordringen. Det var flere operasjonsledere som hevdet at i stabsarbeid «*sitter man på hver sine tuer*» og vet ikke om hverandres fremdrift. Noen kommenterte at det kunne vært læring i å stoppe øvelsen, ta en felles timeout for alle hvor formålet var å oppdatere på situasjonsbildet som hver enkelt funksjon satt med. For eksempel fortalte en operasjonsleder følgende:

Der og da reflekterte jeg ikke over det, men ja, samle alle [i auditoriet]: *der er vi nå, dette har skjedd, dette er spilt inn, sånn har vi gjort det; her har vi noen læringspunkter, dette er gjort kjempebra. Ja, skape en helhetsforståelse før vi går vi tilbake og spiller inn igjen.*

Datamaterialet viser at operasjonsledernes erfaringer med Stabs- og lederutviklingsprogrammet varierer mellom distriktene, men de hadde til felles at de alle snakket om nødvendigheten av å kjenne staben, oppleve at man er integrert i krisehåndteringen og at man får mulighet til å være deltakere på aktiviteter som staben gjennomfører mellom samlingene.

4.4 Øve hjemme versus øve borte – ulike preferanser langs funksjonslinjen

I regi av programmet gjennomfører som nevnt stabene en øvelse hjemme i eget distrikt (redningsøvelsen) og en øvelse som går over to dager ved JKØ (politiøvelse). Datamaterialet viser at det er ulike preferanser langs funksjonslinjen på hvorvidt man ser det som mest hensiktsmessig å gjennomføre politiøvelsen hjemme i eget distrikt eller borte (JKØ). De fleste stabssjefene, P3-ene og operasjonslederne vektla betydningen av det sosiale aspektet ved å øve borte, mens andre stabssjefer og P2-er fremhevet den faglige fordelene med å gjennomføre øvelse hjemme.

Øve hjemme har faglige fordeler:

P2-cellene la i stor grad vekt på faglige argumenter, selv om de også så betydningen av den sosiale dimensjonen ved å samles ved JKØ. De mener det ville være en fordel å øve i eget distrikt med tanke på å bli bedre kjent med distriktets fysiske lokaler når man etablerer en ny kriseorganisasjon. En P3 forklarte: «Fasilitetene i Stavern er annerledes enn våre, det er enklere å jobbe i våre lokaler enn der. En ulempe med å øve ved JKØ er at man kan gjøre funn som ikke er reelle, fordi lokalene er annerledes». De fleste politidistrikt har et eget stabsrom hvor stabssjefen møter funksjonslederne under stabsmøtene. Men P-cellene og ko-ene, som i enkelte politidistrikt kan utgjøre store grupper, har behov for å øve hjemme for å prøve ut egne lokaler. En P2 sa:

Vi tenker jo innimellom hvordan vi skal ha det med staben, hvor skal vi ha etterforsknings-ko, hvor skal vi ha etterretnings-ko. Og det hadde jo vært artig og fått prøvd det, i en såpass stor øvelse, det får vi aldri gjort i og med at det ikke skjer noe særlig mellom disse øvelsene. Det hadde vært nyttig for oss.

En stabssjef støttet dette synet og argumenterte slik:

Jeg tror gevinsten i å øve i kjente lokaler – du har tingene dine, du vet hvor du har de dokumentene du trenger, du har kontaktlistene dine, du har alt du normalt bruker tilgjengelig – tror jeg vil gjøre øvelsen enda bedre.

Øve borte har både faglige og sosiale fordeler:

P3-er, operasjonsledere og enkelte stabssjefer syntes det var positivt å øve borte og begrunnet dette med både et faglig og et sosialt aspekt. En stabssjef påpekte at å øve borte fra tjenestestedet innebar at stabene kunne konsentrere seg kun om øvelsen og ikke oppleve å bli forstyrret av linjeoppgavene:

Det er flere fordeler med å være i Stavern, altså rett og slett å reise bort fra eget tjenestested og komme sammen der, da er det *det* du driver med, og forstyrrelsene fra daglig drift blir langt færre.

Videre fremhevet den samme stabssjefen at å reise til JKØ også var sosialt-faglig fordelaktig med hensyn til team-bygging: «*Det har en sosial side*

i det å bygge laget, som selvfølgelig av samme grunn blir mye bedre. Så hvis jeg kunne velge å ha samlingene der eller på eget tjenestested, så ville jeg velge å reise bort.» I tråd med dette mente en funksjonsleder at:

En annen fordel med å øve borte, selv om det går litt på ressurser på hjemmebane, så er det faktisk at samspillet mellom enkeltindivider på det personlige nivå er veldig viktig, og det får du bygd opp på en helt annen måte når du ikke går hjem klokken tre, – og det skal man ikke undervurdere. Det er gull.

Det var flere funksjonsledere som også var positive til å møtes ved JKØ fordi man blir kjent med andre kolleger som man ellers ikke møter, samt at man blir kjent med sine faste kolleger i det daglige på en annen måte. Dette ble også støttet av en P2 som sa:

Fordelen med Stavern var jo at vi fikk tilbragt litt tid sammen med særlig operasjonssentralen, som vi har hatt litt kniving med. Den liaisoneringen, ... at [vi] reiser dit med dem, at vi drikker litt øl med de, og er tettere på dem over litt tid, så får vi økt forståelse for hverandres ønsker og behov – hvorfor sier vi det vi sier? Og jeg tror det ga en del verdi. Det var læring akkurat utenom øvelsen.

Sitatet overfor peker på en sosial verdi av å være på JKØ, men samtidig peker datamaterialet på at enkelte var skeptiske om at samlingen ved JKØ kunne bidra til å styrke teamfølelsen på sikt: «*Så sånn sett har det absolutt verdi å reise til Stavern, for du setter [stabsarbeidet] på agendaen. Men virketiden i etterkant er nok ytterst begrenset.*»

Selv om en P2 uttrykte at det har verdi «å møte på en annen arena fordi man blir *bedre kjent med hverandre*», er det betimelig å stille spørsmål om hvilken verdi det sosiale aspektet av politiøvelsen på JKØ har (oppfølgingen av Stabs- og lederutviklingsprogrammet i eget distrikt kommer vi tilbake til).

4.5 Redningsøvelsen klarte ikke å ta inn P2-cellen

Redningsøvelsen i eget distrikt planlegges av distriktet selv, etter føringer fra PHS. Datamaterialet viser at de som har planlagt redningsøvelsen i liten grad har hatt blikk for at staben skal øve på redningsledelse med vekt

på etterforskning og etterretningsopplysninger – en slik vektlegging krever at P2-cellen er involvert i planleggingen. En P2 fortalte følgende om redningsøvelsen:

Ja, nei, der ble vi kastet inn etter at man hadde gått gjennom forutsetninger og rammer for øvelsen, så vi kom inn, var på hælene, og det var for så vidt også, holdt på å si, staben som bestiller på det tidspunkt. Altså vi driver jo og implementerer etterretning i politidistriktet, en viktig del av implementeringen er jo å skape forståelse for beslutningstakere – stab i dette tilfellet – som bestiller.

Våre feltobservasjoner under øvelsene samt det øvrige datamaterialet, viser at P2-cellene har kommet sent inn i planleggingen av redningsøvelsen. En delleder i P2-cellen fortalte at det var en operasjonsleder som hadde ansvaret for å planlegge øvelsen i eget distrikt. Han utdypet:

[D]en redningsøvelsen ble nok planlagt litt skeivt, for å si det sånn. Og vi var med på, – eller var ikke egentlig tiltenkt, tror jeg, før i siste liten, for da kom PHS på banen og sier «Har dere ikke tenkt på P2?» Og nei, det hadde de [som planla øvelsen] egentlig ikke tenkt, for det skulle være en beredskaps- og redningsøvelse. Skjønte ikke helt hvorfor P2 skulle være med, og så går PHS inn og sier «Jo, dere skal ha med P2.» Så et par dager før omtrent, fikk vi beskjed om at vi skulle være med.

Vårt datamateriale gir oss ikke grunnlag til å kommentere noe om for hvem og hvordan redningsøvelsen planlegges, men inntrykket vårt er at etterretning og etterforskning ikke har fått noen betydningsfull rolle etter som de var utelatt i planleggingen av øvelsen. P2-cellene har dermed hatt liten tid til å forberede seg på en redningsøvelse. P2-cellene har uttalt at det er en fordel at representanter fra etterretning også er med på planleggingen av øvelsen i eget distrikt fordi det bidrar til å forberede dem på hva som kommer. En etterretter sa:

Fra etterretning sitt ståsted, i forhold til redningsøvelsen, så var det helt frem til øvelsens oppstart uklart om etterretning skulle inngå i øvelsen i det hele tatt. Så vi var ikke forberedt. Hadde for så vidt selv stor nytte av de forberedelsene som ble gjort i forkant av stabsøvelsen på Stavern i forhold til å få litt mer føling hva P2-cella var og hvem som satt der, og det var nyttig når det braket i gang.

Under redningsøvelsen har det vist seg å være noe tilfeldig hvem fra P2-cellene som fikk mulighet til å delta.

4.6 Stabssjefens oppfølging av programmet mellom øvelsene

Evalueringen av forrige programperiode (Hoel & Barland, 2017) av Stabs- og lederutviklingsprogrammet fant at stabssjefene, unntatt en, hadde flere funksjoner og lederroller i organisasjonen. For de fleste stabssjefene kom stabsarbeid og oppfølgingen av programmet på toppen av flere andre lederroller og ansvarsområder. Med nærpolitireformen har imidlertid stabssjefen fått en ny rolle, hvor intensjonen er å bedre ivareta stabssjefens rammer for å være stabssjef. I *Rammer og retningslinjer for etablering av nye politidistrikt* (Politidirektoratet, 2016, s. 63–64) beskrives stabssjefrollens formål, hovedoppgaver, organisasjonstilhørighet og organisering av samhandling. I fagmiljøet tolkes denne beskrivelsen som en rendyrking av stabssjefrollen, og enkelte betegner det som å være «selvstendig stabssjef». Å være en selvstendig stabssjef innebærer at man ikke kombinerer stabssjefrollen med andre lederroller.

Evalueringen avdekker at det er organisatoriske variasjoner mellom distriktene med hensyn til hvilke andre roller, ansvar og oppgaver stabssjefene har fått etter omorganiseringen. Blant stabssjefene som deltar i denne evalueringen er det kun en som har en rendyrket stabssjefrolle; de fleste andre opplever at de har fått lagt til den «*ene oppgaven etter den andre*», og noen kombinerer det å være stabssjef med andre lederroller. For eksempel er en stabssjef også leder for Felles operativ tjeneste (FOT), hvilket innebærer personalledelse for svært mange ansatte; i tillegg skal altså denne personen følge opp det som ligger til stabssjefrollen (jf. Politidirektoratet, 2016)

Uavhengig av politidistriktenes organisering av stabssjefrollen, har stabssjefene utfordringer med å følge opp stabsmedlemmene i tilstrekkelig grad.

Fasilitator og tilrettelegger mer enn pedagog

I *Rammer og retningslinjer for etablering av nye politidistrikt* (Politidirektoratet, 2016, s. 65) står det at stabssjefen er «*ansvarlig for at*

stabsmedlemmene har den nødvendige kompetanse og trening». For å sikre at stabene jobber med kompetanseheving mellom øvelser og samlinger i regi av programmet, er stabssjefen tildelt et ansvar for å følge opp programmet mellom samlingene.

Evalueringen har sett på hvordan stabssjefene tolker dette ansvaret, samt hvordan kompetansehevingen knyttet til programmet foregår. Det fremkommer at de aller fleste stabssjefer omtaler seg som fasilitator eller tilrettelegger for læringsaktivitetene. Følgende sitat fra en stabssjef reflekterer svarene i det øvrige datamaterialet:

Jeg tenker på meg selv som en fasilitator, at vi har jevnlig stabssamlinger med et faglig innhold, og selvfølgelig dette med krisehåndtering. Hvis det er generelle spørsmål om krisehåndtering, så tenker jeg at der skal jeg kunne mer enn de fleste fordi jeg har dette som jobb, mens de andre har det som funksjon.

Datamaterialet viser videre at stabssjefenes oppfølgingen av stabene i all hovedsak handler om å oppmuntre og/eller minne stabsmedlemmene om å gjennomføre e-læringen på Canvas, se til at stabsmedlemmene oppfyller arbeidskravene og vurdere oppgavene stabsmedlemmene har gjort som en del av arbeidskravene. En stabssjef forklarer sin lærerrolle slik:

Lærerrollen går jo egentlig opp mot det Canvas-arbeidet, selvfølgelig, der man skal gå inn og følge opp stabsmedlemmene og for så vidt operasjonsleder og de andre som vi kjører gjennom Stabs- og lederutviklingsprogrammet. At de følger opp og gjør det de skal, og så ligger det selvfølgelig en bit i å godkjenne disse refleksjonsnotatene.

Datamaterialet tyder på at stabssjefens «lærerrolle» – eller det som utgjør stabssjefens pedagogiske oppgave i programmet – mer handler om å administrere og følge opp i Canvas enn om å lede læringsprosesser gjennom samtaler og refleksjoner med deltakerne i programmet (dette kommer vi tilbake til).

Mangelfull e-læringsprosess

Denne evalueringen skal i henhold til mandatet ikke handle om e-læringsopplæringen på Canvas i seg selv, men som tidligere nevnt utgjør e-lær-

ingen en stor del av opplæringspakken fra PHS. Derfor mener vi det blir relevant å ta inn noen betraktninger om hvordan stabssjefene erfarer det å følge opp deltakerne i e-læringen som ligger på Canvas.

Stabssjefenes erfaringer med Canvas er todelt: Det ene handler om at e-læringen er et godt verktøy for å bli oppdatert på såkalt påstandskunnskap (Nordenstam, 2005), og det andre handler om at oppfølgingen av stabsmedlemmenes gjøremål i Canvas er svært krevende.

Manglende struktur på læringsprosessene

Flere stabssjefer uttalte at e-læringen er et godt verktøy for opplæring i stabs- og kriseledelse. Blant annet sa en stabssjef: «[A]lle funksjonslederne sitter nok på en opplevelse av at det e-læringsverktøyet er et godt oppslagsverk for sin funksjon.» Det må midlertid løftes frem at overgangen fra It's Learning til Canvas ikke har vært en like smidig prosess for alle politidistriktene. Flere informanter i evalueringen fortalte at de ikke hadde fått tilgang til Canvas (ennå) og har dermed ikke vært igjennom e-læringsprogrammet. I ett distrikt valgte man å løse problemet med manglende tilgang til Canvas ved å gjennomføre fellesvisninger av e-læringsleksjonene før avreise til JKØ:

Vi prøvde å kjøre fellesmøter hvor vi viste disse foredragene på tavla sånn at man kunne sitte samlet og se på. Så en del var med på sånne fellesløsninger hvor vi rett og slett hadde en time med e-læringsforedrag. Det var på en måte for å sikre litt gjennomføringen.

Stabssjefene fortalte at det ble nødvendig å sjekke at stabsmedlemmene hadde gjort arbeidsoppgavene Canvas, for deretter «å purre» eller «å mase» på de som ikke hadde gjort dem. En stabssjef fortalte at han «har gått inn i Canvas og sett hva andre har gjort, og purret litt på at de må i hvert fall ha kommet så langt før vi reiser [til JKØ].»

En annen stabssjef antydte at deltakerne i e-læringsprogrammet bruker skippertak-metoden. Etter gjentatte purringer, opplevde han at det «raste på med oppgaver» dagen før de skulle reiste til JKØ:

Vi må jo være ærlig og si at når det begynner å nærme seg en samling eller øvelse, så går de inn og gjør disse e-læringsoppgavene. Så det er dessverre ikke noe som folk jobber med hele tiden.

Manglende sanksjoner overfor stabssjefene

E-læringsprogrammet er noe man er pålagt av POD å gjennomføre for å sitte i stab/celle. Men utover å ha gjennomgått leksjonene, svart på oppgaver og oppfylt arbeidskrav, ser vi ikke at det er noen andre krav til deltakerne. En stabssjef mente at det kunne være vanskelig å motivere folk til å gjøre oppgavene i Canvas fordi «*det er jo på toppen av alt det andre de gjør*». Det ble også sagt at det oppleves som «*ukomfortabelt å være lærer*» for staben ettersom stabssjefen ikke kan tvinge noen til å gjøre arbeidskravene:

Det er ikke noe ris bak speilet, du kan ikke tvinge noen til å gjøre [oppgavene]. Hvis folk er umotivert og uinteressert, og ikke gjør de – hva kan skje? Du blir tatt ut av staben. Det er vel egentlig det de ønsker da, for at de har for mye å gjøre. Så det er en balansegang.

Ut fra stabssjefenes erfaringer er e-læringsprogrammet et nyttig verktøy for å være oppdatert på sin funksjon, men ikke alle stabssjefer har en undervisningsplan med milepæler og frister for innlevering av arbeidskravene og/eller har tilrettelagt for gruppeaktiviteter knyttet til oppgavene på Canvas. Analysen viser at når stabssjefens arbeid med kompetanseheving mangler en undervisningsplan, er stabssjefen prisgitt den enkelte deltakers «skippertak». Dette har en uheldig konsekvens da det påvirker stabssjefens mulighet til å være konstruktiv i tilbakemeldingene, samt ha kontroll med kvaliteten på læringsutbytte. For eksempel fortalte stabssjefen som erfarte å få alle oppgavene dagen før staben reiste til JKØ, videre: «*[S]å skulle du gå inn og rette de og gi kommentarer, og det blir jo så som så når du har 24 timer til du skal reise.*»

Vi vil understreke at man kan ikke forvente at stabssjefene skal lese og gi konstruktive tilbakemeldinger på «et ras» av oppgaver i løpet av 24 timer før avreise til JKØ. Men spørsmålet er om dette kunne vært unngått

med en undervisningsplan som skapte struktur og forutsigbarhet i læringsarbeidet for både stabssjef og stabsmedlemmer. Datamaterialet vårt viser at ikke alle stabssjefer hadde planlagt oppfølgingen av programmet gjennom en undervisningsplan eller oppfølgingsplan med faste punkter, frister og ansvarsområder som forplikter stabsmedlemmene i større grad enn hva det kan se ut som at de var på intervjutidspunktet.

Manglende ressurser til oppfølging

Det var forventet at funksjonslederne, deres assistenter, cellene og i enkelte politidistrikt også operasjonslederne, gjennomførte e-læringsprogrammet. Til sammen kan stabssjefen i et middels stort politidistrikt ha omtrent 40 personer som skal følges opp i Canvas. Det var flere stabssjefer som erfarte at oppfølging i Canvas var ressurskrevende. Oppfølgingen i Canvas led dessuten under den svært krevende omorganiseringen av politidistriktene. En stabssjef valgte derfor å peke ut tre 'assistenter' – stabssjefs assistent, P3 og operasjonsleder (loggfører i stab) – som kunne bistå han med å lese og vurdere arbeidskravene i Canvas. Han fortalte: *«Det hadde vært helt umulig for meg å gjøre alt dette alene. Jeg hadde ikke hatt sjans, og vi sliter egentlig nok som vi gjør – selv om vi er flere som skal følge opp de oppgavene».*

Det er også verdt å merke seg at flere stabssjefer så ut til å savne muligheten til å *«ta ting rundt bordet, og bruke tavlen»*, som en stabssjef uttrykte det. Flere stabssjefer mente at det hadde vært bedre å bytte ut den skriftlige oppfølgingen i Canvas med å møtes ansikt til ansikt. En stabssjef mente at: *«Det er nok større effekt å samle staben og utfordre de sånn over bordet enn å få de til å gjøre det skriftlig.»* En annen stabssjef kommenterte også betydningen av å kunne være i dialog med stabsmedlemmene om oppgavene på Canvas:

Jeg har jo veldig høye ambisjoner for å lykkes med [oppfølgingen i Canvas], men den beste læringsformen er jo når vi faktisk kan møtes og sitte rundt bordet og diskutere og dra opp på tavla det vi finner av svakheter og slikt.

Vanskelig å prioritere e-læringen

Datamaterialet mer enn antyder at det er varierende hvor mye arbeid stabsmedlemmene la ned i e-læringsprogrammet. En stabssjef fortalte at «*det er noen som har gjort [e-læringsprogrammet], og noen har ikke vært så veldig mye inne i det.*» En annen stabssjef uttalte følgende som kan være beskrivende for enkelte deltakers holdning til Canvas: «*[M]an [er] selvfølgelig også selektiv i forhold til å se at det er en del ting som man ikke opplever er nødvendig for sin funksjon. Så det har man nok et relativt bevisst forhold til.*» Det ble også kommentert av et stabsmedlem at man kan effektivisere tiden man bruker på Canvas ved å «*bare 'spole seg' igjennom leksjonene.*»

Stabsmedlemmene fortalte at en hektisk hverdag gjør at e-læringen blir nedprioritert. Det var flere som påpekte at hverdagsdriften er hektisk – linjeoppgavene styrer dem, og det blir liten tid, om tid i det hele tatt, til å drive kompetanseheving på stabsarbeid. Men når samlinger eller øvelser nærmer seg, tar man i et tak. En P2 forklarte det slik:

Vet du hva, for å være helt ærlig, spesielt i det siste året – og det blir sikkert sånn det neste året – så kommer det, alt stabsarbeidet kommer litt sånn, om ikke som julekvelden på kjerringa, men det kommer alltid på toppen av det du gjør til daglig. Så det er litt sånn at du må bare skru hodet ditt om og si at «Okei, dette er viktig, dette må vi gjøre». Men det skal inn i en allerede pakket kalender. Så det er noe med hvor dedikert du klarer å være til en viktig rolle.

Ulike vurderingspraksiser blant stabssjefene

Stabssjefenes oppgave i oppfølgingen av deltakernes refleksjonsnotater i Canvas, er å lese, vurdere og gi tilbakemelding på dem. Stabssjefer ser at kvaliteten på refleksjonsnotater er svært varierende, og det var flere stabssjefer som uttrykte at det oppleves vanskelig å bestemme hvor nivået for tilbakemeldingen bør være. En stabssjef reflekterte rundt dette slik:

Det som jeg tenker er utfordrende er å finne det nivået man skal legge seg på i forhold til å gi tilbakemeldinger på de leksjonene. Man kan selvfølgelig grave seg ned og kommentere de refleksjonsnotatene, eller så kan man velge en linje der man setter seg ned og prøver å danne seg et inntrykk av om de som har skrevet refleksjonsnotatet har skjønt sin rolle i organisasjonen. Og jeg har valgt den siste løsningen.

Andre stabssjefer fortalte at listen for å få arbeidskravet om refleksjonsnotater godkjent, ligger lavt. Det handler blant annet om at det er «*ingen ris bak speilet*» som en stabssjef uttrykte det, dersom noen velger å ikke gjennomføre stabsopplæringen – annet enn å ta de ut av stab. Men den løsningen er egentlig ikke en løsning da stabssjefen er avhengig av sine stabsmedlemmer. Som en stabssjef sa:

[D]et har jeg sagt til dem, at det skal vurderes en bestått / ikke bestått, men hvilken konsekvens har det? Blir de avskiltet og PB-I eller fortsetter de i sitt virke? Og er vi avhengig av funksjonen deres i stab fortsatt? Ja.

Det fremkommer også at stabssjefene selv er oppmerksomme på at kvaliteten på deltakernes prestasjoner er varierende, og stabssjefene har ulike vurderingspraksis. Stabssjefens ansvar for kompetanseheving og hva som ligger i dette (jf. Politihøgskolen, 2016) er et tema som er noe underkommunisert i programmet. Ifølge en stabssjef har dette ikke vært diskutert blant stabssjefene. Samme stabssjef mente at det kan være nyttig med en avklaring av hensikten med opplæringspakken:

Der er vel heller kanskje ikke vi som stabssjefer kalibrert i forhold til denne opplæringen. Det har ikke vært noen samling på PHS for stabssjefene – så vidt jeg vet i hvert fall – der vi har blitt enig om hvordan er vår rolle eller hvordan skal dette legges opp. Det er et behov for å ta en runde på hvordan gjennomfører man, hvilken hensikt, hvilket ambisjonsnivå og målsetning har man [med] den opplæringspakken.

Vanskelig å samle stabene

Stabssjefens plassering i politiorganisasjonen og hvilke ansvars- og arbeidsoppgaver han/hun har varierer fra distrikt til distrikt. Datamaterialet viser at stabssjefene opplever ulike utfordringer knyttet til plassering og oppgaver, men det som går igjen er at det er liten tid i den daglige driften til å drive kompetanseheving mellom samlinger og øvelser. Stabssjefer som ikke har personellansvar fortalte at det kan være vanskelig å samle staben. En stabssjef sa:

... men det er litt av utfordringen da med skolens konsept, som har pålagt stabssjefen ganske betydelig ansvar for oppfølging og opplæring. For jeg stiller

alltid i konkurranse med det de drifter til daglig. Om det er etterforskere eller innsatsledere eller operasjonssentralen, så er det folk i turnus og folk i andre funksjoner som har avtalt avhør, som driver med sine ting, er kanskje på reise. Og der sitter ikke jeg og har hendene på rattet på da. Og det er sånn – ja, hvordan får jeg til det der?

En annen stabssjef kommenterte at han har slitt med å få samlet staben etter omorganiseringen av politidistriktet og får dermed ikke lagt opp løpet slik han/hun ønsker:

Jeg kunne tenkt meg å hatt de jevnlig inn til: *nå møtes vi, og så går vi gjennom ting. Før [omorganiseringen] bestemte egentlig jeg når. Skulle vi ha det møtet, så var det ikke valgfag – da ble det sånn.*

Noen stabssjefer uten personellansvar opplever mandatet for stabssjefsrollen som uklart, og at rammene for å utøve stabssjefsrollen ikke er optimale:

Det mangler jo noe; hvilken kommandomyndighet og hvilke rammer jeg har for å styre folk på fritiden sin. Nå har jeg to stykker som har vært her i dag som hadde tjenestefri, så sier jeg: «Ja, du får skrive overtid.» Men det går jo på overtid til en annen driftsenhet.

Andre stabssjefer uten personellansvar erfarer dette annerledes. De opplever ikke at stabssjefsrollen og mandatet setter begrensninger for å jobbe med kompetanseheving. For eksempel fortalte en stabssjef: *«Jeg opplever ingen begrensninger der. Jeg har ikke personallansvar for de i staben, men det å kalle inn staben er en del av mitt mandat som stabssjef, og krever ingen avklaring i linjen.»* På spørsmål om stabssjefen referert til over opplever at mandatet for stabssjefsrollen er klart og tydelig, svarte han: *«Ja, jeg opplever det i hvert fall sånn. Politimester og visepolitimester er veldig tydelig på at dette er prioritert.»*

En tolkning av empirien kan være at begrensningene ligger like mye i toppledelsens prioritering av beredskapsarbeid og kompetanseheving som i de organisatoriske rammene stabssjefene omtaler. Dette kan understøttes av en stabssjef, som også har personalledelse, og som sitter i politimesterens ledergruppe.

Manglende oppfølging i flere distrikter

Datamaterialet tyder i stor grad på at stabssjefens oppfølging av stabsprogrammet i enkelte politidistrikt ikke var kommet ordentlig i gang da intervjuene ble gjennomført. Vi tar derfor forbehold om at funnene nedenfor om manglende oppfølging ikke nødvendigvis gjenspeiler dagens situasjon.

På spørsmål om hva de har gjort for å følge opp programmet mellom samlingene, svarte stabssjefene hva de tenker de vil gjøre eller planlegger å gjøre. Da datainnsamlingen ble gjennomført, var det bare ett politidistrikt som var i gang med oppfølging av programmet mellom samlingene. Stabssjefen her fortalte at han møter staben hver fjerde uke, og funksjonslederne og cellene hver sjette uke. I forbindelse med datainnsamlingen fikk vi observere et stabsmøte. Det var ikke hele staben som kunne møte, med de fleste funksjonslederne og deres stedfortredere var til stede, og en innsatsleder samt en loggfører som ivaretok notoriteten i møtet var også med. Møtet dreide som å jobbe med et fiktivt, men samtidig realistisk nok scenario med hensyn til en hendelse distriktet visste var planlagt. Hensikten var å trene på samhandling internt i staben; hvem gjør hva i en slik eller lignende hendelse, og hvem kontakter hvem. Feltobservasjonene viser at diskusjonen først gikk livlig mellom funksjonslederne og funksjonsledernes stedfortredere og deretter gikk staben gjennom og diskuterte alle tiltakene som måtte gjøres i plenum.

Intervjudata fra stabssmedlemmene bekrefter imidlertid at det ikke hadde vært noen oppfølgingen av programmet i de fleste politidistriktene som deltok i evalueringen. En P2 understreket at for han var programmet redusert til øvelsen på JKØ ettersom det ikke hadde skjedd noe i mellomtiden i distriktet knyttet til kompetanseheving rundt stabsarbeid. Vedkommende hadde heller ikke vært innom Canvas – mye på grunn av tekniske problemer som «tidsklemma» forhindret han i å finne ut av, forklarte han. Videre sa han:

Det er jo øvelsen som for min del har vært programmet, og for at vi skal kalle det et program så må du ha en helhet. Det er mulig det kommer nå – at man får den

teoretiske delen gjennom nettet. Men den oppfølgingen, når du kommer hjem igjen, som kanskje jeg som P2 skulle ønske en stabssjef hadde hengt i – altså med å evaluere skikkelig. Vi hadde en sånn hot wash up i Stavern, men har jo ikke hatt noe etter at vi kom hjem. Så den biten savner jeg, og mener har vært for dårlig.

En av stabssjefene vi intervjuet hadde imidlertid satt opp møtetidspunkt på kalenderen for lang tid fremover, samt utarbeidet en undervisningsplan for hva som skal være fokus for hvert stabsmøte.

Det kan være flere grunner til at man ikke har kommet i gang med oppfølgingen av programmet. En nærliggende årsaksforklaring er at omorganiseringen av politidistriktene har tatt tid og fokus bort fra stabsarbeidet, men en annen årsak kan være at stabssjefene har delegert et såkalt ‘100 % ansvar’ for oppfølging av cellenes kompetanseheving til funksjonslederne.

Funksjonsledere er usikre på sitt ansvar for cellens opplæring

Stabssjefene fortalte at en del av oppfølgingen er å delegere ‘100 % ansvar’ til funksjonslederne for å følge opp cellene i læringsarbeidet. Dette er i tråd med veilederen for stabssjefer (PHS, 2017). Data fra intervjuene med P2-er og P3-er kan tyde på at hva dette ‘100 % ansvaret’ innebærer ikke er godt nok avklart. En P2, som stabssjefen har delegert ‘100 % ansvar’ for oppfølgingen i egen celle til, kommenterte:

Jeg synes [programmet] er litt flyktig når vi skal gjøre det. Og jeg vet ikke helt hva det kommer av, men det blir litt sånn – det er ingen med plan med at *nå* skal *du* sette i gang med *det* der. Det er noe du må huske på selv og noe som dukker opp når det nærmer seg en samling. Og ja, da blir du påmint det, men det er ikke noen struktur på det arbeidet utenom øvelsene og utenom samling.

Og en annen P2 sa:

[Det er] ikke blitt stilt noen forventninger fra stabssjefen til P-ene om hvordan de eventuelt skal ha oppfølging innenfor sin celle. Det er på eget initiativ, og jeg sendte en epost til alle [i cella] med de grove trekkene som var og hva vi identifiserte. Og så er det arbeidet knyttet til denne, men det har ikke kommet noe systemisert oppfølging – eller vi har vel ikke hørt fra stabssjefen bortsett fra den innkallingen til samlingen.

En viktig del av kompetansehevingen er å avdekke læringspunkter gjennom evalueringer, som denne P2 pekte på skal følges opp i cellen. Men sitatene ovenfor tyder på at det er uklart for enkelte funksjonslederne hva det innebærer å ha et '100 % ansvar'. Det fremkom også uklarheter rundt hvem som har det endelige ansvaret for oppfølging og kvalitetssikring av læringspunktene. En P2 bemerket:

Jeg er mer bekymret for operasjonaliseringen og den strukturerte oppfølgingen av de hullene og manglene som blir identifisert og på hvilken måte systemet er i stand til å ta et ansvar for å legge til rette for at vi får gjort noe med det. Eller hvor mye blir det overlatt til at vi er vår egen lykkessmed? Hvor mye ansvar skal jeg ha som jeg er P2, men i grunnen har jeg ikke noe formelt ansvar for hverken noen eller noe. Hvilke forventninger er det til at jeg skal iverksette tiltak for å tette disse hullene? Versus stabssjefen? Versus politimesteren, som sitter med det overordnede ansvaret, som har et totalansvar, også på personal.

Datamaterialet viser at stabssjefen gjør som veilederen for stabssjefer påpeker når han/hun forventer at funksjonslederne følger opp cellene, men at funksjonslederne mangler forståelse for hva '100 % ansvar' for oppfølging i egen celle innebærer. I tillegg stiller enkelte funksjonsledere spørsmål til hva som ligger i '100 % ansvar' når det gjelder formelt ansvar. Dette tyder på at '100 % ansvar' er problematisk fordi stabsfunksjonen i seg selv ikke er noe som ligger til stillingen man har i politiet eller står beskrevet i stillingsinstruksen deres. Alle kommenterer at å være medlem av stab er noe som kommer «på toppen av alt» annet de gjør.

Bruken av GAP-analysen støtter ikke intensjonen om «læring i fellesskap»

GAP-analysen er et kartleggingsverktøy som brukes i politiet for å se på avviket eller gapet mellom nåværende situasjon og ønsket situasjon. Dette er altså en selvevaluering, og den sidestilles med erfaringslæring. GAP-analysen, gjennomføringen og oppfølging av denne er stabssjefens ansvar. GAP-analysen blir ansett som programmets metode for erfaringslæring (Politihøgskolen, 2017). Det var imidlertid kun en stabssjef som fortalte at han har gjort seg gode erfaringer med implementering av GAP-analyse

som evalueringsmetode, og han/hun bruker den også som grunnlag for erfaringslæring i hendelser som ikke krever stabsledelse. I tråd med tidligere funn (Hoel & Barland, 2017) avdekker imidlertid også denne evalueringen at GAP-analysen er krevende og utfordrende for de fleste stabssjefene, og særlig for funksjonslederne og cellene.

Noen stabssjefer stilte spørsmål om nytten av denne måten å evaluere på, og mener at PHS ikke har klart å «selge inn» pedagogikken rundt GAP-analysen. For eksempel fortalte en stabssjef følgende:

Det som jeg tenker er utfordringen til skolen er å i langt større grad klare å være tydelig på hvordan skjemaet skal brukes. Man har for så vidt fortalt at du skal identifisere en hendelse, og så skal du finne ut hva som var resultatet av den observasjonen eller hendelsen, og se på hvilke tiltak som kan settes i gang for å løse den. Å være veldig tydelig på hva er observasjonen, hva er konsekvensen, og hva er tiltaket. På den biten så sitter i hvert fall jeg med en følelse av at der har ikke skolen lyktes gjennom Stabs- og lederutviklingsprogrammet å få det tydelig frem.

Stabssjefenes beskrivelser av hvordan de bruker GAP-analysen tyder på at det ikke finnes en bestemt måte å gjøre dette på. Den vanligste måten var å samle inn innspill fra funksjonslederne (som hadde evaluert sin celle). Deretter klippte og limte stabssjefen selv innspillene inn i GAP-analyseskjemaet slik at det dannet en felles GAP-analyse for staben. For eksempel fortalte en stabssjef følgende:

GAP-analysen fikk jeg gått gjennom delvis med funksjonslederne i staben. Det blir jo fort at jeg sitter og samler inn innspill fra mange og så sitter jeg og lager GAP-analysen selv og presenterer den tilbake igjen. Det blir ikke det store teamarbeidet rundt det.

Sitatet ovenfor reflekterer måten de fleste stabssjefene fortalte at de jobbet med GAP-analysen på. Når vi i tillegg ser hvordan erfaringslæring blir gjennomført i lys av hva funksjonslederne fortalte om oppfølging av programmet mellom øvelsessamlingene, tyder det på at kompetansehevingen som læringsprosess i mindre grad foregår gjennom «samarbeid, diskusjoner og interaksjon» (Politihøgskolen, 2017, s. 4) på tvers av cellene enn i den enkelte celle. Ut fra datamaterialet er det mye som tyder på at GAP-analysen ikke er et levende dokument i de fleste politidistrikt.

4.7 Drøfting av funn i lys av et sosiokulturelt læringsperspektiv

Et sosiokulturelt perspektiv på læring er sentralt for å forstå læringsprosesser i et arbeidsfellesskap. Læringen i et fellesskap foregår med utgangspunkt i allerede etablerte og definerte sosiale felt. Ifølge Bourdieu (1977) er et sosialt felt et sted hvor aktører blant annet vil forhandle om identitet, makt, legitimitet og meningsdannelse. I forlengelse av dette vil situasjonell læring også handle om de samme temaene (Lave & Wenger, 2011; Säljö, 2003). Stabsmedlemmene lærer stabs- og kriseledelse med utgangspunkt i en allerede situert kunnskap de har tilegnet seg gjennom tilgang på ulike strukturelle ressurser i den daglige linjeledelsen. Funksjonslederne har lært seg rollen som for eksempel operasjonsleder, etterforsker, etterretter eller beredskapsplanlegger gjennom erfaringer med å drifte sine oppgaver i en hierarkisk organisasjon- og beslutningsstruktur, som er annerledes enn når stab settes.

Et relevant funn er funksjonslederens preferanser når det gjelder hvor de mener det er mest hensiktsmessig å lære krisehåndtering. P2-cellemedlemmene foretrakk hjemme i eget distrikt og egne lokaler, mens operasjonslederne og stabssjefen foretrakk JKØ (se kap 4.4). I det som følger ser vi nærmere på P2-cellemedlemmenes preferanser i et sosiokulturelt læringsperspektiv.

I P2-cellen sitter det delledere for henholdsvis etterretning og etterforskning. Hverken etterretter eller etterforsker skal styre og lede det som skjer i feltet. For en delleder etterretning er den viktigste jobben å «*få kontroll på informasjon*», mens for en etterforsker er det viktigste å «*få verifisert informasjon*» som kan føre til en beslutning om for eksempel pågripelse. P2-cellens jobb er å bidra til å innhente, sikre og verifisere informasjon som skal tas videre gjennom staben som benytter informasjonen som beslutningsstøtte, og så videre til operasjonslederen og ut til innsatspersonell. Men for å få gjort jobben sin er P2-cellen avhengig av å ha tilgang til strukturelle ressurser (se kap. 2.3) som gjør det mulig å jobbe

som etterretter og etterforsker. Dette kan være dataregistre, dataprogrammer og kommunikasjonskanaler de bruker til daglig. Våre funn viser at de strukturelle ressursene ikke var tilfredsstillende under øvelsen ved JKØ. Under øvelsen ved JKØ endret altså praksisfeltet seg for P2-cellen på den måten at de manglet verktøyene som gjør en etterretter til en etterretter og en etterforsker til en etterforsker. Sagt på en annen måte: De strukturelle ressursene er med på å forme funksjonenes rolle i stab.

Analysen viser at noe av meningen og intensjonen med øvelsen ble borte for P2-cellene siden de ikke fikk anledning til å jobbe slik de skal. I tillegg viser funn at P2-cellene ikke alltid opplever at deres arbeidsmetode og hypotesetenkning blir tatt imot av staben. En etterretter uttrykte at han «*opplever [seg] som et rusk i øye*» når hypotesene skal fremsettes i staben. Dette er i tråd med analysen som viser at P2-ene ikke opplever å ha den samme tyngden i krisehåndteringen som i den daglig driften. Vi tolker dette slik at P2-cellene har behov for å forhandle om sin sosiale identitet, makt og mening i arbeidet. Men for at denne forhandlingen skal være fruktbar for P2-cellene må øvelsen foregå hjemme i eget distrikt, på en arena hvor P2-cellene får demonstrert arbeidet sitt på den rette måten.

PHS' intensjon om å styrke etterforskning og etterretning i stabsarbeid

Som det fremkommer av mandatet for evalueringen (se kap. 1.1) er intensjonen med det reviderte Stabs- og lederutviklingsprogrammet å «vektlegge etterforskning og etterretning» i stabsarbeidet. La oss starte med å se på hvilken plass dette fagfeltet har fått i programmet.

I dokumentet *Program for stabs- og lederutvikling* (PHS, 2016) står det ikke noe som kan tyde på at programmet ønsker å vektlegge etterforskning og etterretning. En endring som innebærer å styrke et fagfelt i programmet bør gjenspeiles i programbeskrivelsen, likeså hvem som er målgruppene for programmet. Det fremkommer ikke at P2-cellen som

sådan er en sentral målgruppe, utover P2 og P2s stedfortreder. (Det samme kan sies om alle cellene.)

Dersom vi ser på funnene knyttet til P2 og P2s stedfortredere, samt etterrettere og etterforskere som deltar i øvelsene, fremkommer det ganske tydelig at PODs ambisjon om økt fokus på etterforskning og etterretning ikke står i forhold til rammebetingelsene (lokalene og fasilitetene) ved JKØ. Funnene våre viser at øvelsen ved JKØ ikke ivaretok P2-cellens behov for å bli bedre fordi nødvendig utstyr for å øve på kommunikasjon og samhandling manglet.

Stabssjefens betydning for å bygge opp 'lærende team'

Noen stabssjefer trakk frem betydningen av å møtes ved JKØ for å bygge team. Hvorvidt stabssjefene også tenker at operasjonslederne inngår i teamet er usikkert, men empirien antyder at ikke alle stabssjefer gjør det. Å avgrense teambyggingen til P-funksjonene kan være uhensiktsmessig ettersom operasjonsledernes relasjoner til staben også har betydning for krisehåndteringen.

Når JKØ ikke kan stille med lokaler tilpasset kompetansen som skal øves, er det også relativt dårlige forutsetninger for å bygge team. Teambygging blir best når teammedlemmene har de beste rammebetingelsene og like forutsetninger for interaksjon. Å oppleve at man ikke er inkludert i staben eller at ens etterforsknings- eller etterretterkompetanse ikke anses som relevant for det som foregår i stabsrommet, «avkler» funksjonslederne makt, myndighet og tyngde som vi mener er grunnleggende forutsetninger for å lære seg å lede krisehåndtering og samhandling i team.

Teambygging handler ikke bare om det som skal skje i stabsrommet, men også om hvordan og hvilke muligheter man har til å møtes uformelt på arbeidsplassen. Uformell omgang mellom stabssjefer, stabsmedlemmer og operasjonsledere kan også være en utfordring i alle distrikter. Slik vi har forstått det, er de fleste stabssjefers plassering i organisasjonen uten-

for linjen. Dette betyr at mange stabssjefer ikke møter stabsmedlemmene de skal lede under en krise uformelt daglig eller jevnlig. Dette er et relevant funn å se nærmere på i lys av forskning på betydningen av den uformelle småpraten. Ekman (2012, s. 17) hevder at den uformelle småpraten spiller en stor rolle for effektiviteten i organisasjoner:

Effektivitet i kunnskapsorganisasjoner handler først og fremst om relasjoner mellom mennesker, og der er småpratet sentralt. *Uformelle småpratsmøter mellom mennesker er fulle av blant annet informasjonsutveksling og læring.*

Stabsmedlemmer, som P2 og operasjonslederne, vil nødvendigvis ikke møtes i uformelle samtaler ved kaffemaskinen eller på pauserommet til daglig. For det første oppholder operasjonslederne seg på operasjonssentralen, og det vil ikke være naturlig at P2 oppholder seg der. For det andre holder P2 mest sannsynlig til i en annen etasje på Politihuset enn operasjonslederne, eller sågår i et annet bygg, og da blir det heller ikke mulighet for tilfeldige møter i gangene. Sett i lys av dette blir møter hvor staben samles desto viktigere, men da bør også operasjonsledere inviteres.

Stabssjefen har fått en ny og tydeligere definert rolle i Politidirektoratets skriv *Rammer og retningslinjer for etablering av nye politidistrikt* (2016). Funnene knyttet til stabssjefens rolle kan imidlertid tyde på at enkelte stabssjefer ikke helt har funnet ut hvordan rollen kan utformes utenfor stabsarbeidet. Det kan ha ulike årsaker som vi ikke skal gå inn på her fordi det ligger utenfor evalueringens mandat. Men beskrivelsen av stabssjefens rolle i *Rammer og retningslinjer for etablering av nye politidistrikt* (Politidirektoratet, 2016) bør leses i sammenheng med intensjonen i Stab- og lederutviklingsprogrammet til Politihøgskolen. Programmets intensjon er å «trene trenerne» i å lede kompetansehevingen. Programmet, både under og mellom øvelsessamlinger, legger opp til at læring skal foregå i en sosial kontekst. Et viktig formål med det sosiale aspektet er at det er nettopp i det sosiale at stabsmedlemmer kan finne sin rolle – herunder identitet, makt og tyngde i krisehåndteringen. Det enkelte stabsmedlem kan lese i *PBS 1* og lytte på forelesninger om rollen, funksjonen og opp-

gavene han/hun har, men det betyr ikke at kunnskapen som han/hun har fått derigjennom kan defineres, avgrenses og omsettes i praksis uten å være i samspill med de andre rollene i en stab. For det er i praksis og i samhandling med de andre rollene at stabsmedlemmene kan finne ut av sine egne roller og hvem de er i disse rollene. Hvordan den enkelte får utøvd rollen sin kommer an på hvordan de andre forstår rollen og forholdet seg til den. Dette krever trening, øvelser og uformell sosial interaksjon mellom medlemmer av en stab.

Å utvikle nødvendig kompetanse hos stabsmedlemmene betinger læringssituasjoner hvor stabsmedlemmer får mulighet til å møtes, løse en felles oppgave og samhandle i den hensikt å søke en felles forståelse. Slike prosesser vil bidra til «sensemaking» (Weick, 1995) og handler om både hvordan man former rollen sin og hvordan andre skal forstå meningen med ens rolle.

Analysen viser at funksjonslederne har ulike preferanser for hvordan de best kan lære å lede krisehåndtering i politiet. Operasjonsledere ønsker å søke meningen i egen rolle i direkte samhandling med andre, mens de fleste i P2-cellene ønsker å skape meningen med sin rolle hjemme i egne lokaler hvor de har tilgjengelig sine vante strukturelle ressurser – de tekniske hjelpemidlene som nettopp gjør en etterretter til en etterretter, og en etterforsker til en etterforsker. Hvorvidt man foretrekker å øve hjemme eller borte er dreier seg altså om noe mer enn pragmatiske preferanser om lokaliteter eller at man ønsker en sosial «happening» med øl i baren ved JKØ. Det er et spørsmål om hva som gir de beste forutsetningene for meningskonstruksjon i organisasjonen – jamfør Weicks (1995) sensemaking-begrep.

Det er gjort flere studier som har undersøkt hva 'lærende organisasjoner' er og forutsetter (Filstad, 2010; Flynn & Herrington, 2015; Hoel & Bjørkelo, 2017; Örtenblad, 2013). Et av suksesskriteriene for lærende organisasjoner er at ledere integrerer både formell og uformell læring gjennom å «a) tilrettelegge for formell læring, og b) støtte opp under og anerkjenne

uformell læring» (Filstad, 2010, s. 65). Studiene har også påpekt at lærende organisasjoner forutsetter ledere som legger til rette for inkludering, dialog, åpenhet. Funnene våre viser imidlertid at enkelte stabssjefer ønsket å ha større handlingsrom til å samle staben til diskusjoner «rundt bordet», men opplevde blant annet at opplæringen i Canvas med skriftlige arbeidskrav ikke oppfordret til slike dialogiske læringsprosesser.

Å utvikle staben som et team ved å tilrettelegge for meningsfulle læringsprosesser i «fredstid» – altså mellom øvelsessamlingene – bør være en prioritet for stabssjefen, slik at stabsmedlemmene får muligheter til nettopp å konstruere sin profesjonsidentitet og avklare hvilken makt de har eller ikke har og meningen med sine roller gjennom direkte interaksjoner. Dersom stabssjefen legger til rette for at stabsmedlemmer treffes til jevnlig møter hvor de gjerne diskuterer konkrete hendelser eller øvelser de har deltatt på, vil dette stimulere sosiale forhandlinger gjennom konkrete, praktiske diskusjoner. En funksjon som ikke har fått mulighet til å forme rollen sin i staben vil kunne oppleve det han/hun gjør som ganske så meningsløst, og det er grunn til å tro at et slikt meningstap ikke vil fremme hverken effektiviteten eller kvaliteten i informasjonsflyten under en krise. Og det vil tære på stabens «overlevelsessevne», som handler om teamkultur, teamtillit og teamfølelse.

Dersom vi tolker funnene våre i lys av situasjonell læring i et arbeidsfellesskap, blir det tydelig at kompetansehevingen i stabs- og kriseledelse i større grad bør ha form av læringsaktiviteter som setter i gang de viktige sosiale prosessene som er nødvendige for at det enkelte stabsmedlem skal finne ut av sin rolle. Hvis roller og rolleforventninger ikke er avklart på forhånd gjennom trening, øving og refleksjon blant aktørene, vil stabs- og kriseledelse uunngåelige være preget av ubevisste forhandlinger om makt, myndighet, identitet og mening. Stabs- og lederutviklingsprogrammet legger opp til at læringen for det meste skal foregå i eget distrikt. Evalueringens funn viser at det er grunn til å sette spørsmålstegn ved om

denne læreforutsetning ivaretas utenom samlingene. Dersom krisehåndteringen skal ha effektiv informasjonsflyt av kvalitet, er det helt nødvendig at alle som deltar i arbeidet opplever at de fremdeles har makten, legitimiteten og rolleidentiteten de har utviklet og øvd på når stab settes. Å legge til rette for denne læreforutsetningen anser vi som en av stabssjefens viktigste oppgaver i arbeidet med å utvikle politiets evne til krisehåndtering og kriseledelse.

5 Kompetansehevingstiltak for redningsledelsen – beskrivelse og evalueringsfunn

Her i del 2 presenteres evalueringen av tiltaket Øvelse i eget distrikt herunder betydningen av kompetansehevingstiltak for redningsledelsen dagen før øvelse i eget distrikt.

Kompetansehevingstiltaket for redningsledelsen i Stabs- og lederutviklingsprogrammet er en to-dagers samling i det aktuelle distriktet i regi av HRS og PHS. Den første dagen er hovedaktivitetene to forelesninger med tilhørende diskusjon (se vedlegg 3 og 4), og den andre dagen en fire timers praktisk redningsøvelse under veiledning og med muligheten for «stopp-og-juster» underveis. Umiddelbart etter øvelsen er deltakerne med på en såkalt «førsteintrykkssamling». I tillegg til dette er det meningen at redningsledelsen selv skal jobbe med kompetanseheving og utvikling mellom øvelsene i regi av Politihøgskolen og Hovedredningssentralen.

For å kunne svare på mandatet i denne evalueringen var det selvsagt viktig å «kontrollere» om kompetansetiltakene ble «forstått» etter at forelesningene var gjennomført. I tillegg ønsket vi å se på hvordan medlemmene i redningsledelsen har opplevd kompetansetiltakene og i hvilken grad kompetansetiltakene var til «hjelp» i gjennomføringen av øvelsen. Men først starter vi med en beskrivelse av redningstjenesten og hvordan Hovedredningssentralen og Politihøgskolen gjennomfører kompetansehevingstiltaket dagen før øvelsen i eget distrikt.

5.1 Redningstjenesten

I henhold til *PBS 1* (Politidirektoratet, 2011, s. 86) er redningstjeneste

... definert som den offentlige organiserte virksomheten som utøves ved øyeblikkelig innsats fra å redde mennesker fra død eller skadesom følge av akutte ulykkes- eller faresituasjoner, og som krever koordinering.

Redningstjenesten er altså ikke en organisasjon, men en funksjon som består av flere aktører og den utøves gjennom et samvirke av flere offentlige, private og ideelle organisasjoner. Det er Hovedredningsentralen som har det overordnede ansvaret ved redningsaksjoner, men det er politiet som har ansvaret for å iverksette og organisere redningsinnsatsen (iht. politiloven § 27 første ledd). Koordineringen av hendelser skjer enten direkte fra Hovedredningsentralen eller som oppdrag til lokale redningsentraler (LRS). Alle politidistrikt har sin lokale redningsledelse som ledes av politimesteren. På Svalbard er dette et ansvar for Sysselmannen.

Redningstjenesten operer etter de samme overordnede prinsippene som alt redningsarbeid – ansvar, likhet og nærhet. I tillegg bygger den norske redningstjenesten på tre grunnprinsipper (Politidirektoratet, 2011, s. 87):

Samvirke: *Den offentlige redningstjenesten er organisert som et samvirke mellom privat, offentlige og frivillige aktører.*

Integrering: *Redningstjenesten har et integrert samordningsapparat som betyr at det er samme organisasjonen som håndterer redninger knyttet land, sjø og luft.*

Koordinering: *HRS og LRS har ansvaret for all ledelse og koordinering av redningsaksjoner innenfor sine ansvarsområder.*

I denne rapporten fokuserer vi på de lokale redningsledelsene. Med lokal redningsledelse mener vi det ledelses- og koordineringsapparatet som er i hvert politidistrikt. Redningsledelsen utgjør det strategiske nivået i redningsoperasjoner og skal understøtte Politimesteren i arbeidet med å lede redningsoperasjonene.

Det er Politimesteren som leder redningsledelsen. Redningsledelsen har et selvstendig ansvar for å utvikle den samvirkende tjenesten, og plikter å gjennomføre møter mellom hendelser for en gjennomgang av lokale tiltak, planverk med mer. Medlemmer i den lokale redningsledelsen kan også benyttes som faglige rådgivere eller «liaisoner» o den operative staben. Det er Politimesteren som definerer rollen til medlemmene

i ordinært redningsarbeid – altså redningsaksjoner hvor redningsledelsen ikke er samlet.

Organisasjonsplanen for redningsledelsen er nedfelt i forskrift (Justis- og Beredskapsdepartementet, 2015). Som nevnt i kapittel 3, skal den lokale redningsledelsen bestå av representanter fra Helsedirektoratet, Kystverket (der hvor det er aktuelt), Forsvaret, Sivilforsvaret, Fylkesmannens beredskapsorganisasjon, og eventuelt Avinor (eller annen lokal luftfartsmyndighet), Brann- og redningstjenesten og Frivillige Organisasjoners Redningsfaglige Forum. Det gis også åpning for noen lokale løsninger på andre organisasjoner som kan møte.

5.2 Dag 1: Forelesninger og diskusjoner

Redningsledelsen samles på politistasjonen den første dagen kl. 12.00. Dagen starter med at programveilederne presenterer programmet for denne opplæringsdagen. Deretter er det forelesninger fra henholdsvis Hovedredningssentralen og Politihøgskolen. Felles for begge forelesningene er å konkretisere og å tydeliggjøre redningsledelsen som det strategiske nivået i en redningsaksjon og hva dette innebærer i praksis.

Hovedredningssentralens forelesningen er av overordnet karakter; redningsledelsens rolle og mandat blir beskrevet, og videre tydeliggjort gjennom å vise til den formelle forskriften og hvilke faglige forventninger det er til redningsledelsen. Poengene fra Hovedredningssentralens forelesningen videreføres av programveilederen fra Politihøgskolen i deres forelesning. I tillegg forankres de formelle organisatoriske kravene til det praktiske arbeidet som redningsledelsen skal utøve. Det er et mål at de to forelesningene skal utfylle hverandre.

I det som følger beskrives innholdet i disse to forelesningene. Beskrivelsene baserer seg på presentasjonene som ble benyttet i forelesningene og våre observasjoner av forelesningene med tilhørende diskusjoner og den praktiske øvelsen dagen etter.

Hovedredningssentralens

Forelesning om redningsledelsens rolle og mandat

Hovedredningssentralen beskriver gjennom en presentasjon av den gjeldende forskriften for organisasjonsplanen for redningsledelsen (Justis- og beredskapsdepartementet, 2015) de viktige prinsippene for redningstjenesten. Forelesningen har også en gjennomgang av de viktigste endringene som fremkommer i organisasjonsplanen fra 2015 fra den foregående. En viktig del av forelesningen er å konkretisere redningsledelsens oppgaver og plikter *mellom øvelser og i øvelser*. Dette er kanskje forelesningens viktigste budskap fordi rollen og mandatet som redningsledelsen skal fylle forutsetter en proaktiv tilnærming til gjeldende planverk og til det mandatet som redningsledelsen har. Det viktigste som fremheves i Hovedredningssentralens forelesningen er kravet om å systematisere og lære av erfaringer fra hendelser og øvelser, og bruke dette aktivt til kompetanseheving mellom hendelser og øvelser. I forelesningen blir det også brukt god tid på å tydeliggjøre skille mellom et operativt og et strategisk nivå i redningsoperasjoner, hvor redningsledelsen skal tilstrebe å holde seg til det strategiske nivået. Foreleser bruker ofte metaforen «helikopterperspektivet» – som vil si å se detaljer samtidig som en ser det store bildet. Forelesningen fra Hovedredningssentralen ligger vedlagt.

Forelesningen avsluttes med å skissere noen klare forventninger til redningsledelsen slik Hovedredningssentralen definerer disse gjennom følgende nøkkelbegreper:

1. *Pådriverrolle!*
2. *Være «Leder» ikke «bare» rådgiver.*
3. *Fagressurs i LRS.*
4. *Ha oversikt over fagressurser i eget LRS-distrikt, samt nasjonal kunnskapsoversikt.*
5. *Være pro-aktiv.*
6. *Adressere problemstillinger – gjerne gjennom HRS-ledelse.*

7. *Bidra aktivt i videreutvikling av redningstjenesten.*

Det formidles dessuten en klar forventning i Hovedredningsentralens forelesningen om at beredskaps-/bistandsaktørene tar et aktivt eierskap i å utvikle den lokale redningsledelsen. Et aktivt eierskap skal sikre at intensjonen om *samvirke* blir reelt – til forskjell fra et mer uforpliktende samarbeid, som gjerne kjennetegnes ved «silotenkning». ‘Samvirke’ er her å forstå som en dynamisk prosess hvor i de ulike ansvarsområdene jobber sammen i en kompletterende og relasjonell modell.

Politihøgskolens forelesning om samhandling i redningsledelsen – med fokus på arbeidsprosesser og møtestruktur

I Politihøgskolens forelesningen spisses det mot programmets målsetningen om å heve kompetansen i å drive redningsledelse blant redningsledelsens medlemmer. Forelesningen ligger vedlagt. Forelesningen varer 90–110 minutter. Et viktig læringsmål er å skape forståelse for betydningen av gode arbeidsprosesser og god møtestruktur for strategisk arbeid, og for samhandlingen med staben på operativt nivå. Forelesningen tar utgangspunkt i konklusjonene i den forrige evalueringen av Stabs- og lederutviklingsprogrammet (Hoel & Barland, 2017), der punkt seks omhandler strukturen på stabsmøter i staben på operativt nivå (s. 10):

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.*

Programveilederne tar utgangspunkt i dette punktet i nevnte evalueringsrapport (Hoel & Barland, 2017) for å bevisstgjøre redningsledelsen på at god møtestruktur, som videre gir flyt i arbeidsprosesser, gir effektivitet i kriseledelse. Videre fokuserer forelesningen på betydningen av rolleforståelsen i de enkelte ansvarsområdene. Forelesningen fokuserer også på hvordan det enkelte ansvarsområde skal forstå sitt ansvar i relasjon til resten av redningsledelsen. Som i Hovedredningssentralens forelesningen, er budskapet at redningsledelsen skal være Politimesterens støtte på det strategiske nivået under en hendelse. Videre i forelesningen redegjør programveilederne for de ulike fasene i redningsarbeidet. Målet er at redningsledelsen skal trene på disse fasene gjennom å simulere overtakelsesmøtet og statusmøter i øvelsen neste dag.

Overtakelsesmøtet skal markere og bekjentgjøre at redningsledelsen er innkalt, og at den fra og med dette møtet leder og koordinerer redningsaksjonen(e) på et overordnet nivå. Det er Politimesteren som leder overtakelsesmøtet og som introduserer stabssjefen, som gir en situasjonsrapport om «ståa» i hendelsen. På bakgrunn av dette skal overtakelsesmøtet sikre felles situasjonsbevissthet, samt tydeliggjøre intensjonen og målet for redningsaksjonen. I forelesningen blir intensjonsbasert ledelse definert som noe som «utøves gjennom å angi intensjon, tildele nødvendige ressurser, for deretter å gi størst mulig handlefrihet til de som utfører oppdraget»¹¹. I overtakelsesmøtet skal altså politimesteren presentere den foreløpige intensjon med redningsarbeidet. Den foreløpige intensjonen skal bidra til en felles forståelse av redningsledelsens «retning» i oppstarten av et redningsarbeid. En foreløpig intensjon tidlig i en krisehendelse kan for eksempel være: «Redde liv og helse».

Senere i et redningsarbeid blir det viktig med *statusmøter*. Disse møtene kommer med ulike tidsintervaller avhengig av utviklingen i hendelsen. Arbeidsmetoden er som i overtakelsesmøtet – Politimesteren setter møtet

¹¹ Fra PHS-forelesningen; se vedlegg 4, bilde nr. 7.

og presenterer den foreløpig intensjonen. Stabssjefen er på plass for å gi situasjonsrapport til redningsledelsen. I statusmøtene vil også redningsledelsesmedlemmene presentere situasjonsrapporter fra sine ansvarsområder. Videre er det viktig å rapportere på tildelte oppgaver, samt utkvittere disse. Deretter blir det igjen fokus på å sikre at medlemmene har en felles situasjonsbevissthet, og så en vurdering av om Politimesterens foreløpige intensjon trenger justering. 'Foreløpig intensjon' skal altså oppfattes som et dynamisk begrep. Etter statusmøtet kan den felles situasjonsforståelsen ha endret seg slik at Politimesterens intensjon kan innsnevres eller utvides, alt etter hvilken situasjonsbevissthet som deles i redningsledelsen.

For å unngå misforståelser og uklarheter er det en referent i møtene som avslutter møte med å lese opp referatet før møte heves.

Møtearbeidet i redningsledelsen under en uønsket eller ekstraordinær hendelse eller krise kan illustreres slik:

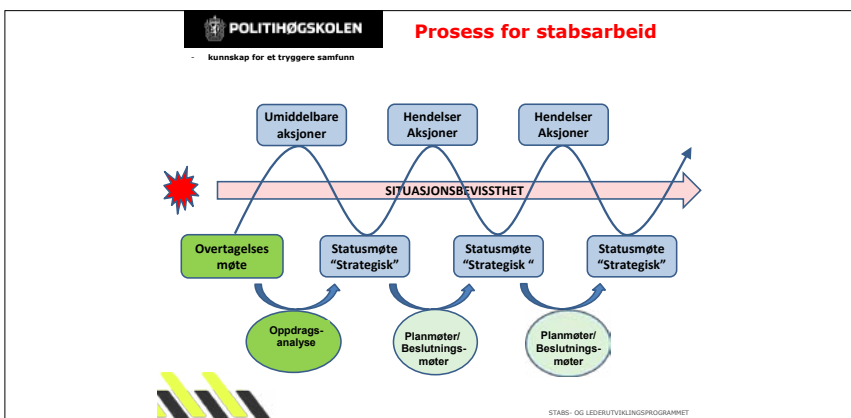


Fig. 5.2.1 Prosesser i stabsarbeid. (Fra Politihøgskolens forelesningen ved Jørn R. Eriksen).

Etter øvelsen gjennomfører deltakerne en 'førsteinntrykkssamling'. I den skal redningsledelsen (deltakerne) evaluere hvordan de håndterte (øvelses)hendelsen med et kritisk blikk. Programveilederne gjennomgår i forelesningen hvordan redningsledelsen bør bruke evalueringsskjemaet GAP-analysen (se kap. 2.2) i denne evalueringen. Medlemmene blir i før-

steinntrykkssamlingen enige om tre av totalt ni fokusområder som skal evalueres. De tre valgte evalueringsområdene er de som umiddelbart bør evalueres i fellesskap. På et senere tidspunkt med litt mer tid til disposisjon kan de øvrige evalueringsområdene også gjennomgås. Politihøgskolen har utviklet de ni områder som er sentrale i kriseledelse og som også vil være relevante for redningsledelse:

- Situasjonsbevissthet
- Situasjonsrapportering
- Planlegging og risikovurdering
- Beslutningstaking
- Krisekommunikasjon
- Etterretning
- Etterforskning
- Samhandling
- Notoritet

Forelesningene som kompetansehevingstiltak

I forelesningene kommer det tydelig frem hva som forventes av redningsledelsene og hva som tidligere har vært en svakhet ved redningsledelsenes strategisk ledelse. Forskriften (Justis- og beredskapsdepartementet, 2015) repeteres og det gjøres klart hva det er som forventes at redningsledelsen er kjent med av styringsdokumenter. Forelesningene formidler dessuten tydelige forventningene til de enkelte ansvarsområdene, og de er også konkrete på og informative om hva som kreves av redningsledelsen for å at den skal kunne jobbe effektivt og sikre god informasjonsflyt. Til tross for forsiktige formaninger, er forelesningene inkluderende i formen ved at det åpnes for spørsmål og diskusjon i dem.

5.3 Dag 2: Redningsøvelsen

I de fire redningsøvelsene vi var til stede for å observere redningsledelsen i «aksjon», var case-scenariet brann i et stort cruiseskip/passasjerskip som legger til kai i en by i den aktuelle redningsledelsens distrikt (se vedlegg 5). Øvelsen og øvelsesobjektet som brukes som case er fremtidige og eller daglige reelle anløp. Gangen i øvelsen er slik:

Øvelsen starter ved at det blir ringt inn til operasjonssentralen og meldt om røykutvikling i et skip som akkurat har fortøyd ved en angitt kaiplass.

Før overtakelsesmøtet med redningsledelsen, er det politiets operative stab som håndterer hendelsen på skipet. Innledningsvis oppstår noen juridiske utfordringer når kapteinen nekter politiet entre skipet. Politiet utfordres på koordinering og sikring av havneområdet. Det spilles inn i øvelsen en mistanke om at dette er en påsatt brann og dermed en mulig terrorhandling. Tiltakende røykutvikling aktualiserer evakuering av sentrumsområder, blant annet skoler og sykehus som berøres av røykutviklingen. I mange av øvelsene har det blitt spilt inn at brannen på skipet inntreffer parallelt med et større arrangement i byen, noe som aktualiserer helt eller delvis evakuering av store folkemengder i byens sentrum. Slik bygges øvelsen ut og utfordrer den operative staben og etter hvert den strategiske staben, nemlig redningsledelsen.

Når redningsledelsen er satt som organisasjon (i øvelsen) gjennomføres overtakelsesmøtet som beskrevet i forelesningene den første dagen. Igjen blir kravet til å tenke strategisk en viktig del av overtakelsesmøte. Det er viktig at redningsledelsen raskt går inn i øvelsen på et strategisk nivå. Det handler nå om å samvirke og bidra til fellesløsninger som gjør redningsledelsesfunksjonen til noe mer enn «summen av enkeltdeler».

5.4 Resultater fra spørreundersøkelsen

I den følgende presentasjonen av resultatene fra spørreundersøkelsen,

redegjør vi først for hvilke samvirkeaktører/samvirkesektorer deltakerne representerer i redningsledelsen, og hvor ofte de har deltatt i denne type øvelser. Deretter ser vi på resultatene knyttet til hvorvidt redningsledelsesmedlemmene opplevde forelesningene som viktige for deres forberedelser til øvelsen. Dernest presenterer vi hvilke svar vi fikk på spørsmål om medlemmenes opplevelse av egen rolle og hvordan de så på redningsledelsen som en helhet gjennom øvelsen. Så avsluttes dette kapitlet med resultatene om deltakernes utbytte av øvelsen.

I hovedsak er det beskrivende statistikk som presenteres i det følgende. Mange av respondentenes svarfordelinger fremstilles gjennom enkle frekvensfordelinger. Men som redegjort for tidligere, brukes 'erfaring' – det vil si *antall ganger respondenten har deltatt på denne typen øvelser* – som en uavhengig variabel (spørsmål 5 i spørreskjemaet), ettersom erfaring med slike øvelser kan påvirke forståelsen av forelesningene om rolleavklaringer og arbeidsprosesser.

Med unntak av den første figuren, fremstilles resultatene i prosent – tross en så liten «N» – for å visualisere tendenser i materialet tydeligere.

Utvalget

Vi ønsket å kartlegge utvalget av samvirkepartnere som utgjør redningsledelsen (jf. Justis- og beredskapsdepartementet, 2015.) Spørsmålet deltakerne skulle besvare for å belyse dette var: *Hvilken sektor (samvirkepartner) representerte du under redningsøvelsen?* Vi fikk denne svarfordelingen:

Som det går frem av fig. 5.4.1 svarer de fleste at de tilhører *Annen sektor/Samvirkepartnere*¹². Deltakerne er ellers nokså jevnt fordelt på de resterende kategoriene. Som diskutert i metodekapitlet er antall respondenter lavt (N = 52) og tallene må brukes med forsiktighet.

12 Dette er frivillige organisasjonene som Frivillige Organisasjoners Redningsfaglig forum, Røde kors og Den norske kirke.

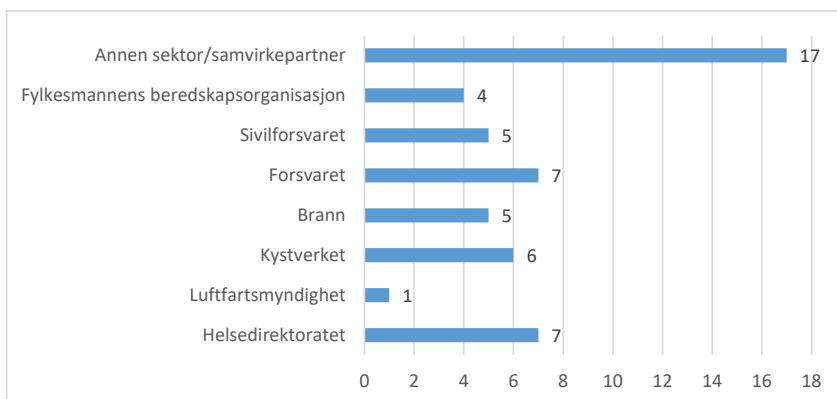


Fig 5.4.1: *Hvilken sektor (samvirkepartner) representerte du under redningsøvelsen?*
(Absolutte tall; N=52).

Redningsledelsen er sammensatt av ulike samvirkesektorer med svært ulik kompetanse og kompetansenivå. Det er også grunn til å tro at det er ulike erfaringer med å tenke strategisk. For eksempel er det nærliggende at representanter fra Forsvaret har mer erfaring i strategisk tenkning under operasjoner enn representanter andre fra frivillige organisasjoner. Dette kan ha betydning for hvordan medlemmene tilegner seg kunnskap gjennom forelesningene, samt hvorvidt de opplever forelesningene som viktige eller ikke.

Figur 5.4.2. viser antall ganger deltakerne i undersøkelsen har deltatt i redningsøvelser. Spørsmålet var: *Hvor mange ganger har du deltatt i denne type øvelse som medlem av redningsledelsen?* Som tidligere nevnt, brukes denne fordelingen som en uavhengig variabel i noen av de kommende analysene.

Som det går frem av figur 5.4.2 utgjør «førstegangsgruppen» – de med minst erfaring – den største gruppen. Med andre ord deltok de fleste informantene som har svart på undersøkelsen om denne kompetansehevingssamlingen/øvelsen for første gang. Den nest største gruppen som har svart på spørreundersøkelsen er de mest erfarne med deltakelse 4 ganger eller

mer. Dette fremstilles i prosent i figur 5.4.2 for å vise tendenser i materialet. Det er fire personer som ikke har svart på dette spørsmålet. Dette kan skyldes at spørreundersøkelsen ikke opererte med *vet ikke* kategori på dette spørsmålet.

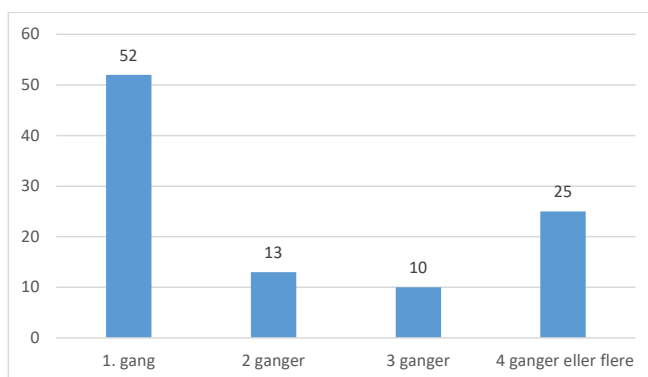


Fig. 5.4.2: Antall ganger deltatt i denne typen øvelse (fordeling i prosent; N=48).

I et åpent spørsmål ble det spurt om hvor lenge det var siden deltakerne deltok sist gang i denne typen redningsøvelsen i regi av PHS. Her varierte svarene (n=45) fra 14 dager til 24 måneder: gjennomsnittet var 7,5 måneder.

Kjennskap til organisasjonsplanen (forskriften)

Som nevnt er det nødvendig at redningsledelsen kjenner til gjeldende styringsdokumenter for redningsledelsen. Spørsmålet til deltakerne i spørreundersøkelsen var: *Kjenner du til gjeldende «Organisasjonsplan for redningsledelsen» (2015)?* Figur 5.4.3 viser i hvilken grad dette dokumentene var kjent for medlemmene før øvelsen. Som det går fram av fig. 5.4.3 er det nevnte dokumentet *i stor grad* eller *i noen grad* kjent for medlemmene. Ingen har svart *Nei* på spørsmålet. 4 % svarte imidlertid at de har aldri lest planen.

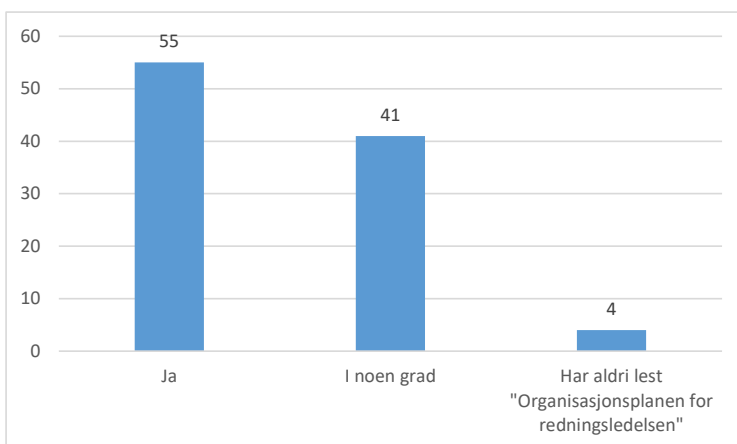


Fig. 5.4.3: Kjenner du til gjeldende «Organisasjonsplan for redningsledelsen» (2015)? (Fordeling i prosent; N=48).

Forberedelser til øvelsen

Kompetansehevingstiltaket dag 1 har fokus på å forberede deltakerne til redningsøvelsen. Dette foregår som nevnt gjennom tradisjonelle forelesninger som holdes av representanter fra Hovedredningsentralen og programveilederne ved Politihøgskolen. Som nevnt er målet med forelesningene å konkretisere Hovedredningsentralen' og den lokale redningsledelsens rolle i det lokale redningsarbeidet. I det som følger presenteres deltakernes vurdering av forelesningene viktighet og relevans med hensyn til læringsutbytte for øvelsen dagen etter.

Informantenes svar på det første spørsmålet knyttet til dette – *I hvilken grad var forelesningen før øvelsen om HRS viktig for deg i?* – viser langt på vei at flertallet vurderer forelesningen som viktig. 4 % svarer at de ikke vet om forelesningen har vært nyttig.

Når vi sammenholder erfaring (antall ganger deltakerne har deltatt i denne type øvelser) med i hvilken grad de opplevde forelesningene fra Hovedredningsentralen som viktig, fremkommer det at de som har deltar for første gang opplever forelesningen som viktige. Det som kan være

litt overraskende er at de som har deltatt fire ganger eller mer også ser forelesningen som svært viktig, men ikke i samme grad. Dette er noe overraskende da man kan tenke seg at høy deltakelse ville redusere opplevelsen av viktigheten med denne forelesningen.

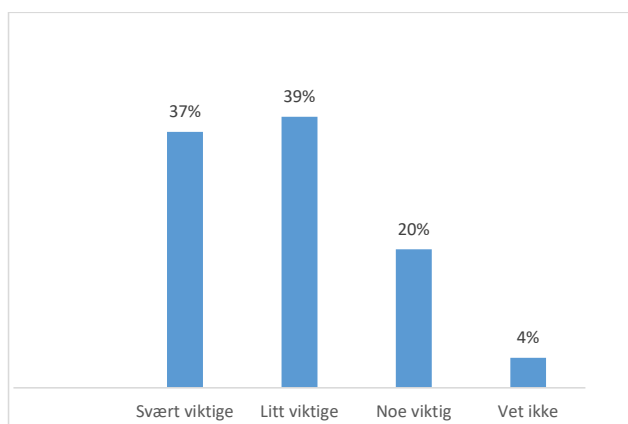


Fig. 5.4.4: I hvilken grad var forelesningen før øvelsen om HRS viktig for deg? (Fordeling i prosent; N=46).

Det neste spørsmålet var: *Politihøgskolens programveiledere holdt en forelesning over temaet; «Samhandling mellom staben og redningsledelsen» – med fokus på arbeidsprosesser og rolleforståelse. I hvilken grad erfarte du denne forelesningen som relevant for din rolleutøvelse i krisehåndteringsarbeidet?*

Det påfølgende spørsmålet hadde samme innledning, men spurte om effektiviteten: *Politihøgskolens programveiledere holdt en forelesning over temaet; «Samhandling mellom staben og redningsledelsen» – med fokus på arbeidsprosesser og rolleforståelse. I hvilken grad erfarte du denne forelesningen som relevant for effektiviteten i krisehåndteringsarbeidet.*

Som det går frem av tallene, erfarte deltakerne forelesningens relevans for rolleutøvelse og effektivitet som ganske lik. I sum viser figur 5.4.6 at opplevelsen av Politihøgskolens forelesningen ble opplevd svært relevante med hensyn til både rolleutøvelse og effektivitet av omtrent halvparten av de spurte. I figur 5.4.6 er svarene på disse to spørsmålene slått sammen.

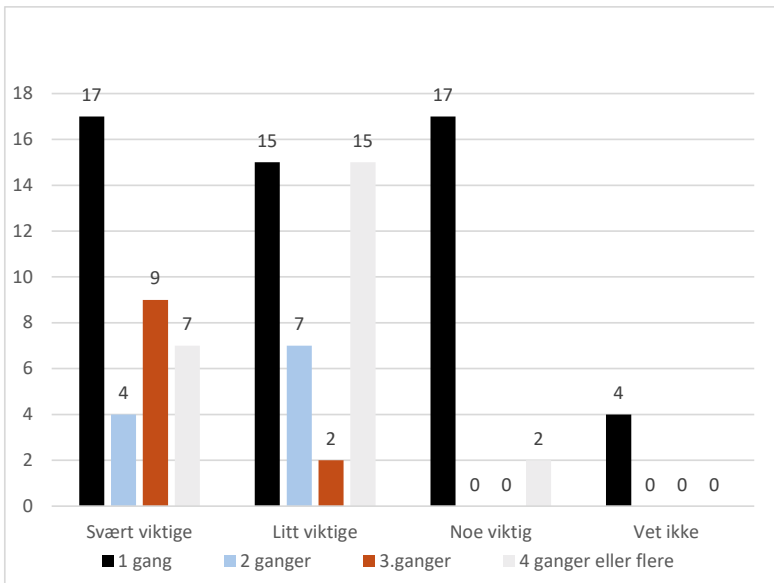


Fig. 5.4.5: Viktigheten av forelesningen fra HRS (fordeling i prosent; N=46).

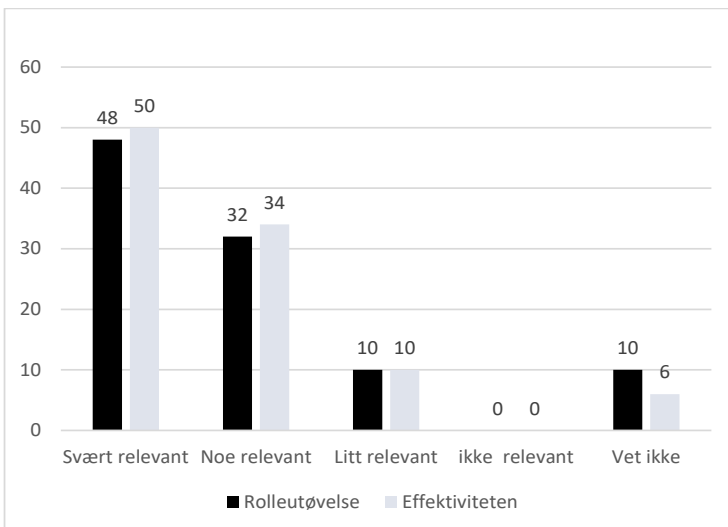


Fig 5.4.6: PHS-forelesningens relevans for rolleutøvelse og effektivitet (fordeling i prosent; N=50).

Under øvelsen

Politihøgskolens forelesning dag 1 fokuserte på hvordan arbeidsprosesser og møtestruktur burde foregå under øvelsen med hensyn til effektiviteten til og informasjonsflyten i redningsledelsen. Det ble i forelesningene presentert konkrete arbeidsformer og rolleavklaringer som skulle benyttes i overtakelsesmøtet og i de påfølgende statusmøtene. I det som følger presenteres resultatene fra spørreundersøkelsen som handler om deltakernes opplevelser av kompetansehevingstiltaket (dag 1) under selve øvelsen.

Det første spørsmålet var: *Politimesteren formulerte en foreløpig intensjon for redningsledelsen i «Første møte/Overtakelsesmøte». Erfarte du politimesterens intensjon som klargjørende for det videre arbeidet i ditt ansvarsområde?* Svarene viser at de fleste opplevde politimesterens intensjon som redningsledelsen skulle jobbe etter – som klargjørende i forhold til videre arbeid.

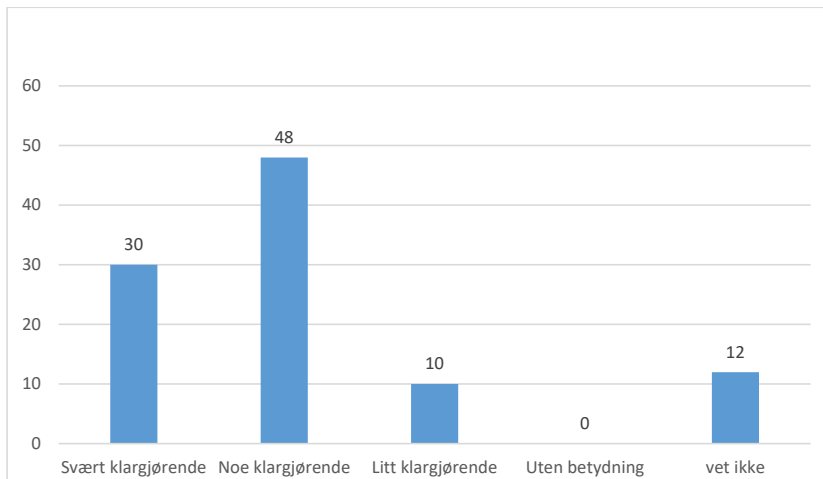


Fig. 5.4.7: Erfarte du politimesterens intensjon som klargjørende for det videre arbeidet i ditt ansvarsområde? (Fordeling i prosent; N=50).

Det er interessant at 12 % svarte *vet ikke* på spørsmålet over. Dette kan skyldes at det var lenge siden øvelsen hadde vært og mange kan ha glemt hva politimesteren formulerte som intensjonen for redningsledelsens arbeid. Det kan også skyldes at det ikke var særlig fokus på politimesterens intensjon under øvelsen.

Et oppfølgende spørsmål var om sjefens (politimesterens) intensjon var klargjørende for *hele* oppdraget, det vil si for samvirket i redningsledelsen. Spørsmålet var *I hvilken grad var «Sjefens intensjon» klargjørende for løsningen av hele oppdraget?* Spørsmålet oppfordrer medlemmene i redningsledelsen til å vurdere hele organisasjonen, og ikke bare eget ansvarsområde. Fig. 5.4.8 viser at langt de fleste oppfattet sjefens intensjon som klargjørende for det oppdraget redningsledelsen som helhet skulle løse.

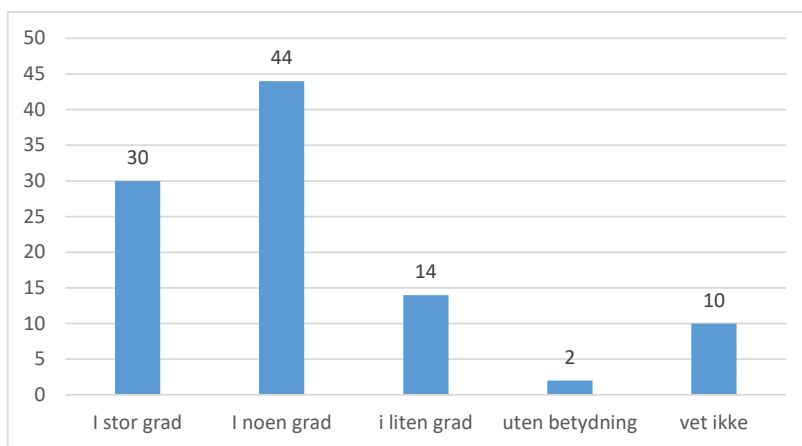


Fig. 5.4.8: I hvilken grad var sjefens intensjon klargjørende for løsningen av hele oppdraget? (fordeling i prosent; N=50).

Fordelingen av svarprosenten i figur 5.4.8 er nokså lik fordelingen i figur 5.4.7 som gjaldt den enkelte samvirkeaktørs hovedområde. Dette kan tyde på at medlemmene ser sin egen aktørrolle i redningsarbeidet i sammenheng med de andre samvirkeaktørenes roller.

Rolleavklaring og effektivitet i arbeidsprosessene ble fremhevet som viktig i forelesningen fra PHS og det ble spesielt vektlagt at redningsarbeidet bør ha en klar intensjon som ramme for arbeidet. Dette ble både presentert og diskutert under begge forelesningene. Arbeidet i redningsledelsen er langt på vei erfaringsbasert i betydningen av at det er gjennom trening og øvelser i kombinasjon med veiledning at den enkelte kan bli trygg i sin rolle i redningsledelsen. Evalueringen ønsket derfor å undersøke i hvilken grad oppfatningen av sjefens intensjon påvirkes av erfaring fra tidligere redningsøvelser, og kjørte *I hvilken grad var «Sjefens intensjon» klargjørende for løsningen av hele oppdraget* opp mot antall ganger deltatt i øvelse (spørsmål 5). I figur 5.4.9 presenteres denne sammenhengen, og viser at de med som deltar for første gang opplevde sjefens intensjon som *i stor - eller i noen grad klargjørende*.

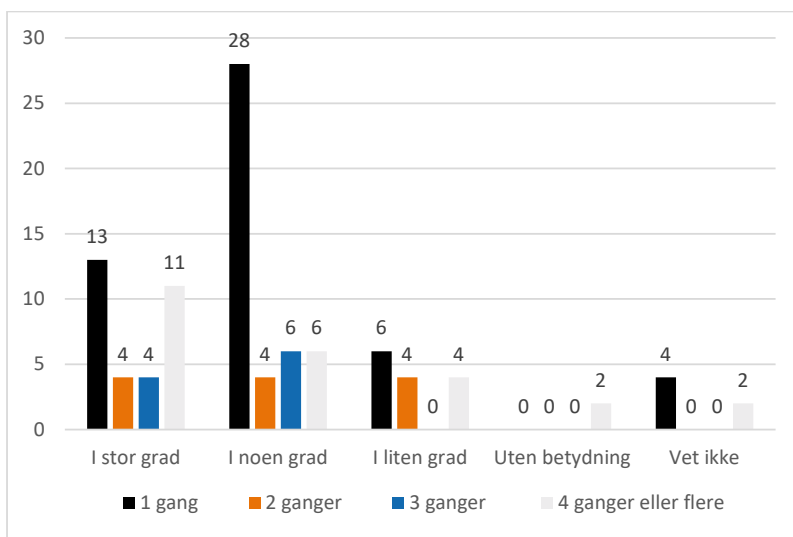


Fig. 5.4.9: *I hvilken grad var «Sjefens intensjon» klargjørende for løsningen av hele oppdraget?* sett opp mot erfaring (fordeling i prosent; N=47).

I PHS-forelesningen brukte programveilederne god tid på å avklare begrepet 'felles situasjonsforståelse' og hvordan møtene i redningsledelsen kan

organiseres og gjennomføres for å sikre at medlemmene har en felles forståelse av hva som står på spill i situasjonen (eller krisen). På spørsmålet *I hvilken grad erfarte du at redningsledelsen hadde felles situasjonsbevissthet gjennom øvelsen*, svarte 26 % i stor grad og 50 % i noen grad. (Frekvensfordelingen fremstilles ikke i figur).

Videre hadde spørreskjemaet også åpne spørsmål. Et av de åpne spørsmålene var *I forelesningene dagen før øvelsen gjennomgikk dere «Hensikten med statusmøter».* *I hvilken grad fungerte statusmøtene etter hensikten gjennom øvelsen? Begrunn gjerne svaret.* Det er vanskelig å gi en entydig tolkning av svarene som kom inn ettersom de varierer svært mye, men langt de fleste var positive i den forstand at de opplevde at statusmøtene ble gjennomført slik de var tenkt fra Politihøgskolen. Mange svar – både de som var positive og de som var mer negative – pekte på at møtene kunne vært enda bedre med bruk av teknologiske hjelpemidler, som for eksempel en storskjerm eller tavle som referater fra statusmøtene kunne vises på, og hvor situasjonsbilde fortløpende kunne oppdateres.

Svarene på de åpne spørsmålene viser at det er stor spredning i medlemmenes kompetanse og erfaringer med redningsledelse. Følgende sitater fra svarene om statusmøtene fungerte etter hensikten illustrerer dette:

- Statusmøter fungerer dårlig da status fremlegges muntlig uten visuell støtte. Det er behov for systemer hvor en kan vise felles situasjonsbilde i kart, tabeller eller tekst.
- Jeg synes statusmøtene blir litt gammeldagse ved at det blir lite bruk av visuelle hjelpemidler og teknologi. Bar preg av å være en forelesning. Risikoen for feil gjengivelse er til stede og det er en lite effektiv måte å distribuere informasjon.
- Delvis. Noe tilfeldig og ustrukturert.
- Statusmøtene var gode og strukturerte, men burde vært hyppigere i starten av øvelsen. Dette for å raskere få en god situasjonsforståelse.
- Statusmøter fungerer godt der hver sektor/etat/funksjon orienterer om egen situasjon. Ansvarsprinsippet og nærhetsprinsippet. Svakere på samordningsprinsippet der en i mindre grad klarer å formidle konsekvens på egen sektor og lite i hva vil dette medføre for andre, eller hvilken støtte kan vi gi og om vi satte felles ressurser sammen så vil støtten i sum bli sterkere. Utfordringer fortsatt er: samvirke, samordning og samhandling. Samfunnet er skrudd sammen i siloer og beslutningstakere får ikke trent nok med å se hendelser i en helhet.

PHS synes å se dette bilde tydelig, men implementering vil ta tid. Statusmøter i redningsledelsen når hendelsen er «hot» og statusmøter i [ansvarsområde] under oppbygging eller nedskalering etter en hendelse har potensiale til å hente mye ut av begrepet samordning og samhandling.

- Det fungerte etterhvert meget bra. Det var en krevende setting med brann i cruisebåt.

Noe av det mest sentrale i kompetansehevingstiltaket var å få en økt forståelse for skillet mellom operativ og strategisk ledelse, samt å kunne praktisere eller trene på strategisk ledelse gjennom øvelsen. Spørsmålet deltakerne ble stilt for å belyse dette var *I hvilken grad opplevde du at redningsledelsen klarte å holde fokus på «strategisk nivå» gjennom øvelsen?* Dette spørsmålet er sammenholdt med erfaring (spørsmål 5) i figur 5.4.10:

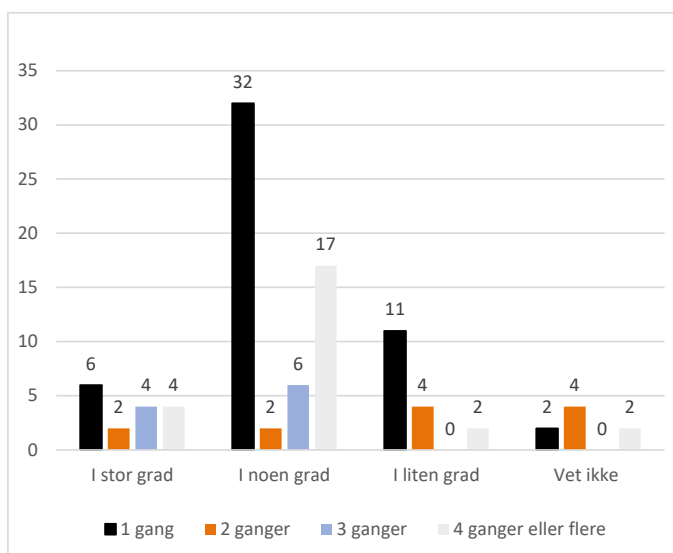


Fig: 5.4.10: *I hvilken grad opplevde du at redningsledelsen klarte å holde fokus på «strategisk nivå» gjennom øvelsen?* sett opp mot erfaring (fordeling i prosent; N=47).

I figur 5.4.10 ser vi i hvilken grad deltakerne opplevde at redningsledelsen klarte å holde et fokus på det strategisk nivået gjennom øvelsen. Figuren viser at det store flertallet av de som deltar for første gang svarte at foku-

set på strategisk ledelse var *i stor grad* eller *i noen grad* til stede, mens de store flertallet som har deltatt 4 eller flere ganger svarte at fokuset på strategisk ledelse var til stede *i noen grad*.

Kompetanseelementene

I spørreundersøkelsen var det spørsmål knyttet til læring og kunnskap – som skulle være en form for svak kontroll av i hvilken grad forelesningene virket oppklarende på roller og ansvarsområder i redningsledelsen. I spørreskjemaet ble dette operasjonalisert i to nesten like spørsmål. Det første spørsmålet var *I hvilken grad opplevde du at redningsledelsens fikk ny kunnskap om «organisering, ansvar og oppgaver» gjennom øvelsen?* Også i figur 5.4.11 viser tallene at de som svarer *I stor-* eller *I noen grad* på dette er både de med minst erfaring og de med lengst erfaring. Dette kan virke overraskende. I utgangspunktet kunne man anta at de med lengst erfaring med redningsledelsen i mindre grad oppleve av å få ny kunnskap om sentrale deler av arbeidet i redningsledelsen. Dette spørsmålet er sammenhold med erfaring (spørsmål 5) i figur 5.4.11:

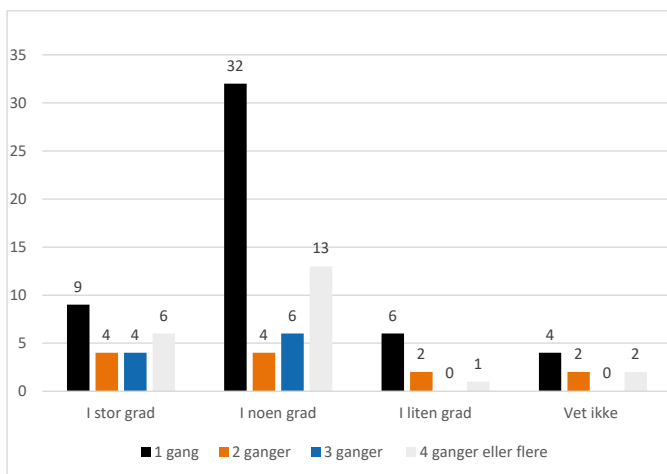


Fig. 5.4.11: *I hvilken grad opplevde du at redningsledelsens fikk ny kunnskap om «organisering, ansvar og oppgaver» gjennom øvelsen?* sammenhold med erfaring (fordeling i prosent; N=47).

I begge forelesningene ble betydningen av å se dette skille mellom det operative og det strategiske nivået i redningsarbeidet vektlagt som et av de viktigste læringspunktene. Spørsmålet knyttet til dette var *I hvilken grad opplevde du at redningsledelsens fikk ny kunnskap «om samhandling mellom ledelsesnivåene» (Operativt- strategisk) gjennom øvelsen?* Som vi ser av figur 5.4.12 svarer de fleste i *noen grad* og i noen færre i *stor grad*. Vi ser igjen at det *vet ikke*-gruppen er nesten like stor som den gruppen som svarer i *liten grad*.

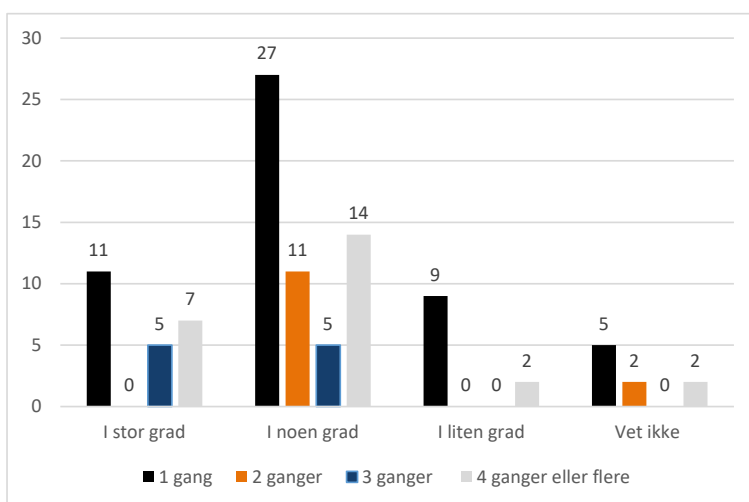


Fig 5.4.12: *I hvilken grad opplevde du at redningsledelsens fikk ny kunnskap «om samhandling mellom ledelsesnivåene» (Operativt- strategisk) gjennom øvelsen?* sammenhold med erfaring (fordeling i prosent; N=44).

Den første dagen var det også fokus på redningsledelsens ansvar og oppgave som en strategisk del av redningsoperasjonen. Deltakerne fikk følgende spørsmålet *I hvilken grad ble du i stand til å utøve strategisk ledelse i eget ansvarsområde gjennom øvelsen?* Dette er et spørsmål som kanskje kunne være vanskelig å svare på fordi selve øvelsen for redningsledelsen

ble gjennomført på kun fire timer. Det korte tidsrommet gjør at muligheten til å få en opplevelse av å utøve ledelse på strategisk nivå reduseres ettersom strategisk ledelse forutsetter langsiktig tenkning (*Hva er situasjonen i denne hendelsen om 5, 10 eller 15 timer?*). For å se om dette spørsmålet ble ulikt oppfattet med bakgrunn i erfaring er svarfordelingen sammenholdt med erfaring i figur 5.4.13:

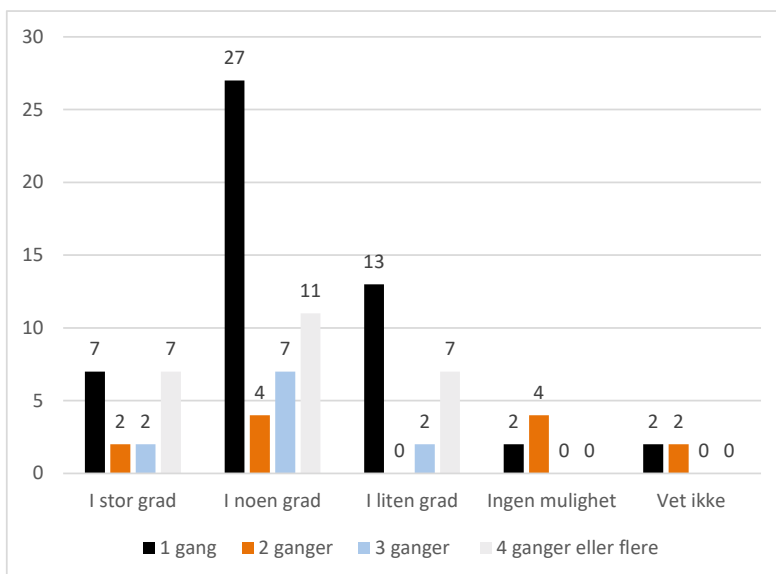


Fig. 5.4.13: *I hvilken grad ble du i stand til å utøve strategisk ledelse i eget ansvarsområde gjennom øvelsen?* sett opp mot erfaring (fordeling i prosent; N=45).

Som vi ser av figur 5.4.13, viser tallene igjen at de som deltar for første gang og de med lengst erfaring fra redningsledelse svarer omtrent det samme. Uavhengig av erfaring er omtrent halvparten av deltakerne *i noen grad enige* i at de ble i stand til å utøve strategisk ledelse i eget ansvarsområde gjennom øvelsen. Det er også en stor gruppe (22 %) som *i mindre grad* opplever at de ble i stand til utøvd strategisk ledelse.

Det kan være nyttig å se om forelesninger har en overføringsverdi til praktisk arbeid. Vi ville undersøke deltakernes opplevelse av overføringsverdien – altså i hvilken grad deltakerne opplevde at de fikk brukt kunnskapen de fikk i forelesningene i selve øvelsen. Deltakerne fikk i tilknytning til dette spørsmålet *I hvilken grad fikk du brukt for innholdet i forelesningene fra forberedelsesdagen (første dagen) i samlingen?* I figur 5.4.14 er svarene på dette spørsmålet sammenholdt med erfaring (spørsmål 5). Som vi ser av figur 5.4.14 opplevde de fleste *i noen grad* og *i liten grad* at det er en overføringsverdi mellom forelesningene dag 1 og øvelsen dag 2.

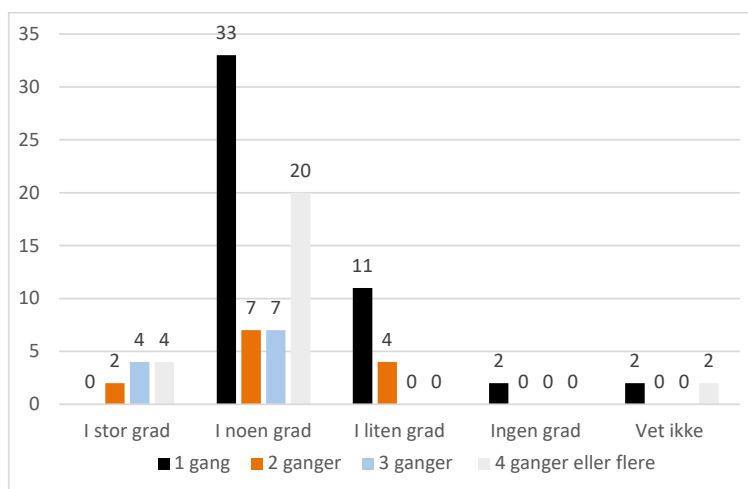


Fig. 5.4.14: *I hvilken grad fikk du brukt for innholdet i forelesningene fra forberedelsesdagen (første dagen) i samlingen?* sett opp mot erfaring (foredling i prosent; N=45).

Førsteintrykkssamlingen etter øvelsen

Ved redningsøvelsens slutt gjennomfører deltakerne en førsteinntrykkssamling hvor de skal evaluere sin egen innsats. Poenget er at programveilederne og deltakerne i redningsledelsen skal reflektere over sin egen innsats mens øvelsen ennå er fersk og kartlegge sentrale læringspunkter fra

øvelsen. I undersøkelsen fikk deltakerne følgende spørsmål knyttet til dette: *I hvilken grad var «førsteintrykkssamlingen» etter øvelsen relevant for ditt læringsutbytte?* Som vi ser av figur 5.4.15 mente de fleste at førsteinntrykkssamlingen var *svært relevant* eller *noe relevant* for læringsutbyttet. Vi ser igjen at de som deltar for første gang og de som har lang erfaring mener dette er at dette var *svært-* eller *noe relevant*. I figur 5.4.15 er svarfordeling sett opp mot erfaring fremstilt:

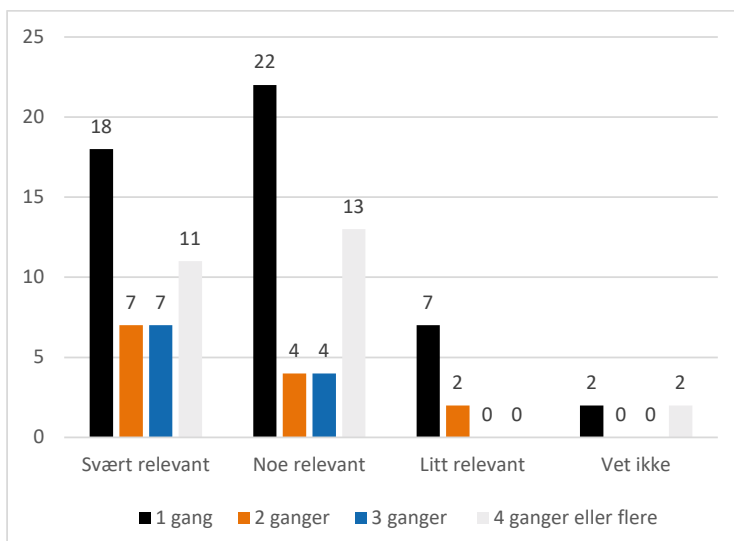


Fig 5.4.15: *I hvilken grad var «førsteintrykkssamlingen» etter øvelsen relevant for ditt læringsutbytte?* sett opp mot erfaring (fordeling i prosent; N=45).

I førsteinntrykkssamlingen skal deltakerne gjennomføre en GAP-analyse (se kap. 2.2) av redningsledelsens håndtering av hendelsen i øvelsen. I forbindelse med denne ble deltakerne spurt: *I oppsummeringen av øvelsen brukte dere «GAP-analysen». I hvilken grad var denne analysen et godt utgangspunkt for en evaluering?* I figur 5.4.16 er svarfordelingen på dette spørsmålet sammenholdt med erfaring:

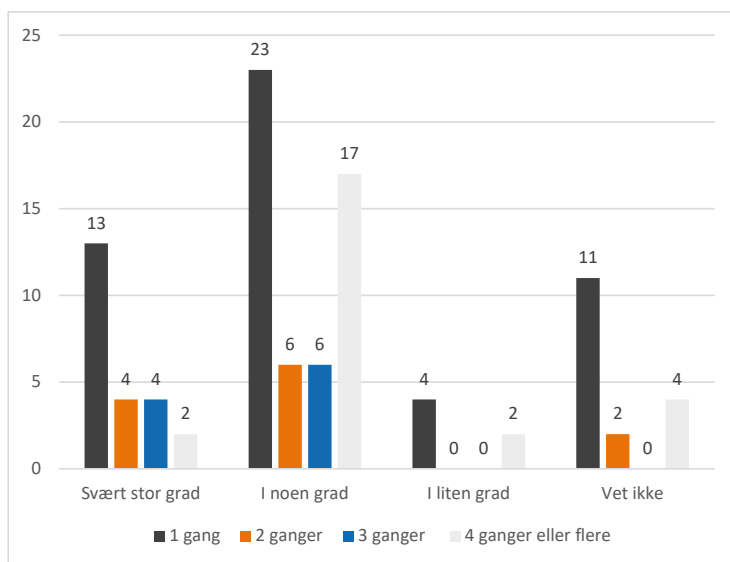


Fig. 5.4.16: I hvilken grad var denne [GAP]-analysen et godt utgangspunkt for en evaluering? sett opp mot erfaring (fordeling i prosent; n=47).

Som i mange av de andre figurene, ser vi også i figur 5.4.16 at de som deltar første gang og de med lengst erfaring synes å ha sammenfallende opplevelser. Imidlertid svarer de fleste (52 %) uavhengig av erfaring at de *i noen grad* opplever GAP-analysen som et godt utgangspunkt for å evaluere egen innsats i øvelsen. Man bør også legge merke til at det er en høy prosentandel (17 %) som svarer *vet ikke* på spørsmålet om GAP-analysen. Dette kan indikere at GAP-analysen ikke er forstått av deltakerne, eller at GAP-analysen ikke er et egnet verktøy til å evaluere egen innsats i en øvelse eller en faktisk hendelse.

Mot slutten av i spørreundersøkelsen ble redningsledelsen spurt om i hvilken grad de trodde politiet ble bedre i arbeidet med kriseledelse gjennom øvelser. Spørsmålet var: *Formålet med Stabs- og lederutviklingsprogrammet er «å styrke politiets kunnskaper og ferdigheter krisehåndteringsarbeidet». I hvilken grad opplevde du at samlingen bidro til å nå dette målet?*

Dette er riktignok et spørsmål som ligger utenfor mandatet for denne evalueringen, men det kan være et relevant spørsmål for å få et inntrykk av hvordan redningsledelsen vurderer læringsutbytte av øvelsen for politiet. Dette kan også ha betydning for redningsledelsens involvering i fremtidige øvelser, kompetansehevingstiltak mellom øvelser og prioritering av dette arbeidet. Svarfordelingen er fremstilt i 5.4.17. Som vi ser av figuren opplevde et stort flertall (86 %) av de spurte i redningsledelsen at øvelsen bidrar til å styrke politiets kunnskaper og ferdigheter i krisehåndteringsarbeid i stor eller noen grad .

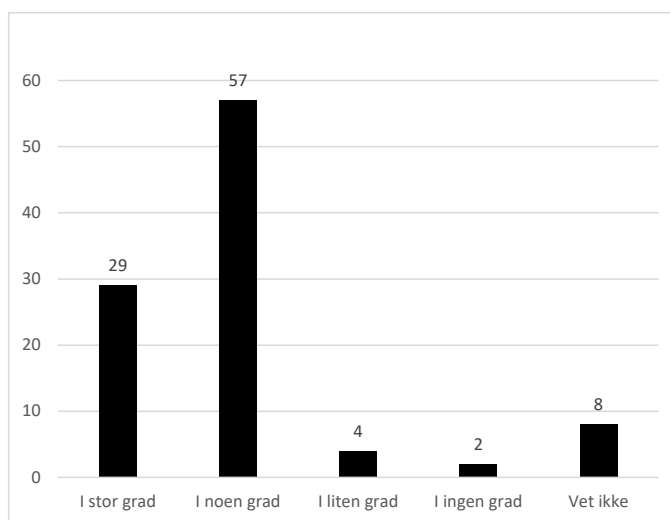


Fig. 5.4.17: Samlingen bidro til å styrke politiets kunnskaper og ferdigheter i krisehåndteringsarbeid (fordeling i prosent; N=49).

Videre i spørreundersøkelsen var følgende spørsmål: *En målsetning med samlingen var å gjøre deg som en del av redningsledelsen bedre i stand til selv å vedlikeholde og videreutvikle relevant kompetanse i egen sektor. I hvilken grad opplevde du at samlingen kan bidra til dette?* Spørsmålet henvender seg til den enkelte og kan antyde noe om en individuell opplevelse av i hvilken grad kompetansehevingen kan nå sin målsetning.

Som det går frem av fig 5.4.18 ser vi at svarene samlet konsentrerer seg rundt svaralternativene *i stor grad* og *i noen grad*. Også her gjør den samme tendensen seg gjeldende mellom de som har deltatt en gang og de som har deltatt fire eller flere ganger. De opplever at kompetansehevingstiltaket har bidratt til å øke kompetansen på fagfeltet slik at man kan både vedlikeholde og videreutvikle kompetansen i egen sektor.

Svarfordelingen er sammenhold med erfaring i figur 5.4.18:

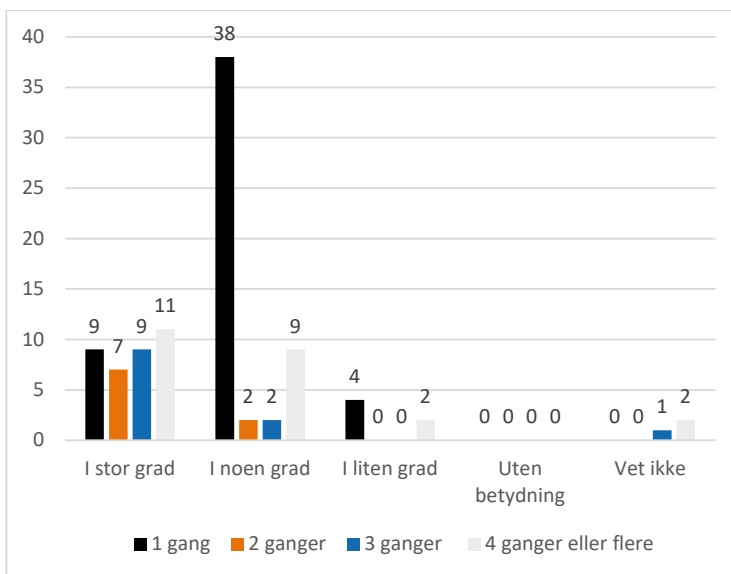


Fig. 5.4.18: I hvilken grad samlingen bidro til å gjøre egen sektor bedre i stand å vedlikeholde og videreutvikle relevant kompetanse sett opp mot erfaring (fordeling i prosent; N=48).

Et annet spørsmål som berører kjernen av kompetanseutvikling er på hvilken måte den enkelte samvirkeaktør deler erfaringene fra samlingen med kollegene internt i sin egen organisasjon – altså om det foregår erfaringsdelingen basert på læringspunkter fra øvelsen internt i samvirkeorganisasjonene. Spørsmålet ligger litt på siden av mandatet for denne evaluering.

ringen, men funn her kan være relevant for å få kunnskap om hvordan ulike samvirkeorganisasjoner deler erfaringer som kan være utgangspunkt for læring i de respektive organisasjonene. Spørsmålet til deltakerne i spørreundersøkelsen var: På hvilken måte deler du erfaringene fra redningsøvelsene med *andre aktuelle personer i din sektor/ansvarsområde*? Svarfordelingen på dette spørsmålet er sammenholdt med erfaring og fremstilt i figur 5.4.19.

Som det går frem av fig 5.4.19 ser vi at den gruppen som rapporterer at de deler erfaringer tilfeldig, utgjør en stor gruppen. Den gruppen som har faste møter og den som helt tilfeldig deler erfaringer, er omtrent like stor. I hvilken grad dette spiller inn på kunnskapen og ferdighetene i øvelsen på sikt kan fremtidige evalueringer vise, men det er grunn til å tro at det å følge opp innholdet i forelesningen fra Hovedredningssentralen.

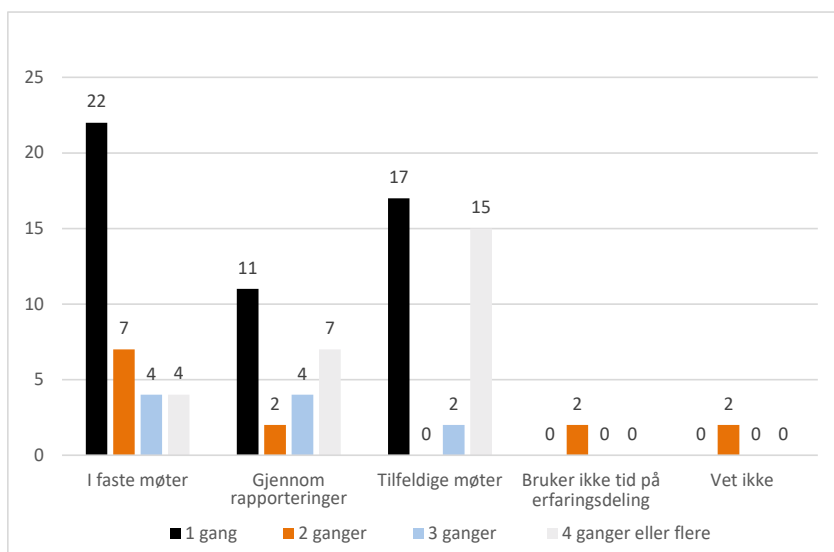


Fig 5.4.19: På hvilken måte deler du erfaringene fra redningsøvelsene med andre aktuelle personer i din sektor/ansvarsområde? sett opp mot erfaring (fordeling i prosent; N =46).

I siste del av spørreundersøkelsen stilles følgende åpne spørsmål: Ønsker du/dere *flere redningsøvelser*? Her var svarene sprikende, men det som går igjen i svarene er ønske om å øve mer. Mange påpeker dessuten at det er behov for å ha lenger øvelser for å kunne bedre å øve strategisk tenkning og handling. En lenger øvelse vil også kunne gi deltagerne en opplevelse av konsekvenser av sitt strategiske bidrag. Det ble også påpekt at forventningene som politimesteren hadde til øvelsen og øvelsens utbytte kunne virke uklare for noen i enkelte ansvarsområder. Flere mener at øvelser er nødvendig for nettverksbyggingen med de andre samvirkeorganisasjonene som er representert i redningsledelsen. Å kjenne de rette personene er helt nødvendig for å kunne utvikle samarbeid, samhandling og samvirke. Følgende sitater fra deltakernes svar eksemplifiserer disse poengene:

- Ja. Veldig relevant for oss som jobber ute i feltet, da dette er situasjoner vi kan komme opp i.
- Ja, fortsatt nyttig for at LRS redningsledelse skal finne sin rolle.
- Ja, men må gjerne utfordre gråsoner og kommando/kontrollformer mer. Gjerne også utfordre problemsstillinger rundt tap av samband og behov for å etablere alternativ kommunikasjon.
- Hvis det skal gi meg noe å delta på slike øvelser er det viktig at jeg blir forklart hva som forventes av meg og på hvilke måte jeg kan styrke politiets arbeid. Hvis jeg kan utgjøre en forskjell for politimesteren og/eller samfunnet for øvrig er det flott, men hvis jeg skal delta uten mål og mening bør jeg ikke delta i redningsledelsen.
- Ja, ja og atter ja. Vi som ikke er på politihuset til daglig trenger jevnlige øvelser for å holde oppe et høyt nivå på våre tjenester.
- Vi trenger å pleie relasjonene og bli stadig bedre kjent med andre aktørers kompetanse og ressurser.
- Det øves for lite, og vi kalles inn for sjelden.

Spørreskjemaet hadde avslutningsvis dette åpne spørsmålet: *Alt i alt hva var utbytte av øvelsen?* Også her var svarene gjennomgående positive, spesielt med tanke på nettverksbygging, lære politiets arbeidsmetoder, samt å forstå hva det innebærer å være medlem av redningsledelsen. Tilbakemeldingene kan sammenfattes i to sitater fra deltakernes svar:

- Utbytte er høyere enn kostnadene. Å komme sammen er en begynnelse – men ikke nok. Savner hyppigere trening på å bygge felles situasjonsbilde. Det er ikke nødvendig å sitte samlet – «Postsjakk-metoden» hvor innspill sendes inn kan nyttes. Det viktige er at samvirke må være en kontinuerlig prosess hvor vi sammen utvikler produkter som gir felles situasjonsbevissthet for hele sektoren
- Det er viktig at medlemmene møtes jevnlig og blir utfordret på oppgaver som det forutsettes at gruppen kan løse. Det er viktig for å skape kjennskap og trygghet på hverandres roller, mandat og faglig ståsted. Det er derfor alltid utbytterikt å møte de man skal løse oppgaver sammen med i en krisesituasjon.

5.5 Resultater fra den deltagende observasjonen

Målet med observasjonene av dag 1 var å se hvordan kompetansetiltakene ble presentert og forstått. Diskusjoner og spørsmål ga innblikk i hvordan forelesningene ble oppfattet av deltakerne. Målet med observasjonene av øvelsen på den andre dagen var å se i hvilken grad noe av innholdet og kunnskapen som ble formidlet i forelesningene ble brukt direkte, og/eller om vi kunne spore i hvilken grad redningsledelsen klarte å håndtere hendelsen på et strategisk ledelsesnivå. Observasjonene av øvelsen gav også mulighet til se hvordan prosessene i overtagelsesmøtet og påfølgende statusmøter utviklet seg gjennom øvelsen. I det som følger presenteres observasjonsnotater i sammenheng med relevante funn fra spørreundersøkelsen.

Gjennom observasjonene ble det tidlig klart at det er mye kompetanse i «faget» kriseledelse i redningsledelsene. Mange av ansvarsområdene var representert med personer med lang og relevant operativ erfaring. I hvilken grad denne kompetansen fikk komme til uttrykk gjennom øvelsen er mere usikkert. I fremtidige øvelser bør redningsledelsen i større grad trene på å utnytte den komplementære kompetansen som redningsledelsenes ulike medlemmer til sammen besitter.

Overtakelsesmøtene og etter hvert *statusmøtene* gav hadde ulike utfordringer i rolleforståelsen og organiseringen. Det var et problem for enkelte i redningsledelsene både å bestemme hva det å jobbe på et strategisk nivå vil si, for så å holde seg til dette nivået gjennom øvelsen. Noen politimes-

tere ba også tidlig i øvelsen om «time-out» for å justere arbeidsformen slik at redningsledelsen kunne finne tilbake til det strategiske nivå de skulle være på. I slike stopp i øvelsen brukte redningsledelsen programveilederne aktivt for å justere «kursen».

I dette evalueringsarbeidet har vi ikke hatt noen muligheter til å sammenlikne hvordan redningsledelsene opererte før HRS og PHS innførte sine kompetansehevende tiltak. Derfor kan det ikke sies noe om i hvilken grad og på hvilken måte tiltakene har gjort redningsledelsen bedre i strategisk kriseledelse. Det som var åpenbart gjennom observasjonene var at kunnskapen som ble formidlet i forelesningene som ble holdt den første dagen, ble brukt aktivt gjennom hele øvelsen den andre dagen. Programveilederne viste stadig tilbake til forelesningene i sin veiledning og begrunnet de nødvendige justeringene i arbeidet med hva som var gjennomgått i forelesningene. Kompetansehevingstiltakene var derfor aktivt i bruk før, under og i evalueringen av øvelsen (førsteinntrykkssamlingen). Som det går frem av spørreundersøkelsen opplevde over 70 % av informantene forelesningene som viktige.

Observasjonene gav også mulighet til å studere ledelse av en funksjon bestående av samvirkende aktører. Dette en virksomhetsutøvelse det ikke foreligger en fasit for hvordan skal utøves. Gjennom observasjonene ble det tidlig klart at politimesterens lederrolle i redningsledelsen ikke var like selvsagt for alle. Kriseledelse er kanskje et fag, men det er helt sikkert en erfaring som blir manifestert som kunnskap gjennom øvelser og hendelser. Mangler man erfaringer, trenger man tid og innspill på å avklare egen rolle. I de fire forskjellige redningsøvelsene vi observerte, drev Politimesterne frem øvelsen med svært ulik intensitet. I noen distrikt var politimesteren hele tiden pro-aktiv og drev frem diskusjoner i redningsledelsen. Dette var gode diskusjoner som hadde en engasjerende form og «tvang» redningsledelsen til å reflektere før de tok og iverksatte beslutninger. Andre politimestere valgte en mer tilbaketrukket rolle slik at red-

ningsledelsen i perioder drev med «selvledelse». I denne evalueringen skal vi ikke trekke noen konklusjoner om hvordan redningsledelsen skal ledes av en politimester, men det vi kan konstatere er at programveilederne på aktiv måte også veiledet politimesterne i det å lede redningsledelsen. Utfordringene gikk nettopp på dette med forståelsen av det strategisk nivået, en felles situasjonsforståelse gjennom sjefens intensjon, samt å bruke kunnskap formidlet i forelesningene aktivt under selve øvelsen. Under øvelsen ble det også invitert til gode diskusjoner rundt det å justere intensjonen slik at den kunne gi de nødvendige rammene for øvelsen. Vi vil fremheve at det er vårt klare inntrykk at denne muligheten som programveilederne har til å gå aktivt inn med veiledning og korrigerende under øvelsen har tjent arbeidet med å heve kvaliteten på kompetansehevings-tiltaket i redningsledelsen.

I førsteinntrykkssamlingen som redningsledelsen hadde umiddelbart etter øvelsen var gjennomført, fungerte godt. De tre hovedpunktene som ble valgt som evalueringsområder fikk en god gjennomgang. I notatene fra observasjonene var det *situasjonsrapportering, planlegging og risikovurdering og krisekommunikasjon inkludert situasjonsbevissthet* som gikk igjen som områder redningsledelsene ønsket å evaluere i førsteinntrykkssamlingen. Dette anser vi som en indikasjon på at disse læringspunktene i forelesningene hadde vært sentrale for deltakerne også i øvelsene. Det viktigste i denne avsluttende prosessen var å få luftet eventuelle uenigheter av mer faglig karakter, men også her benyttet programveilederne anledningen til å legge vekt på GAP-analysen som verktøy i evaluering av øvelser – også øvelser hvor Politihøgskolen ikke har veilederansvar.

5.6 Oppsummering og diskusjon

Hensikten med spørreundersøkelsen og observasjonene av redningsledelsene var å evaluere mandatets hovedområde Øvelse i eget distrikt herunder betydningen av kompetansehevings-tiltak for redningsledelsen dagen før

øvelse i eget distrikt. Dersom vi sammenholder resultatene fra spørreundersøkelsen og observasjonene kan vi punktvis oppsummere evalueringsfunnene vedrørende redningsledelsen som følger:

- I all hovedsak er medlemmene som møter i redningsledelsen kjent med forskriften som regulerer redningsledelsens arbeid. Dette gir grunn til å tro at deltakerne fra redningsledelsene er i stand til å nyttiggjøre seg kompetansehevingstiltakene i Stab- og lederutviklingsprogrammet rettet mot redningsledelsene.
- Kompetansehevingstiltakene har blitt godt mottatt hos deltakerne fra de lokale redningsledelsene. Tiltakene oppleves i det store som relevante og viktige for arbeidet som gjøres individuelt, og de er riktig dimensjonert for ansvarsområdene de representerer. Langt på vei var de aller fleste deltakerne av den oppfatningen at forelesningene og diskusjonene dag 1 ikke bare var viktig, men kanskje avgjørende for å forstå egen rolle og arbeidsprosesser i redningsledelsen.
- Langt på vei har kompetansetiltakene nådd målene i programmet – så langt det er mulig å måle i denne typen evaluering.
- Når det gjaldt de enkelte delene i øvelsen som overtakelsesmøter, statusmøter og sjefens intensjon og så videre, mente et stort flertall at de hadde hatt et stort generelt læringsutbytte.
- Det var et gjennomgående ønske om hyppigere og lengre øvelser.
- I gjennomgangen av spørreundersøkelsen uttrykte vi en undring over hvorfor de med lengst erfaring – det vil si de som oppga å ha deltatt *4 ganger eller flere* i denne type øvelser – i stor grad er like positive til mange av de gjennomførte kompetansetiltakene som de som deltar for første gang. Vi hadde en oppfatning før vi begynte undersøkelsen at de med lengst erfaring i langt mindre grad ville se verdien av disse tiltakene. Her var våre antakelser ikke riktige. En mulig forklaring kan være at de med lang erfaring har en faglig interesse i dette arbeidet.

det og av den grunn opplevde forelesningene som viktige. og nyttige. De med lang erfaring får sine egne referanser bekreftet og dermed oppleves tiltakene som relevante. En videreføring av dette er at de med lengst erfaring kan oppleve at forelesningen «endelig» fikk resten av redningsledelsen en felles situasjonsforståelse. Dette er vår tolkning. Andre forklaringer på dette kan være like plausible.

- Noen av funnene antyder at redningsledelsen ikke helt har funnet en «riktig form». Dette ligger litt utenfor mandatet, men det er vårt inntrykk at i hvilken grad kompetansehevingstiltakene gir en effekt er knyttet til aktiviteten i den enkelte redningsledelse mellom øvelser. Det er bekymringsfullt at det en så stor del av deltagerne i denne undersøkelsen gjennomfører erfaringsdeling i egen sektor i *tilfeldige møter*. Dersom redningsledelsen kun lærer i øvelser i regi av PHS eller andre uten oppfølging mellom øvelser, vil ikke den lokale redningsledelsen kunne fylle sitt mandat i redningsarbeidet.
- Kompetansehevingstiltakene i form av forelesninger og diskusjoner dag 1 er viktige, helt nødvendige og beregnet på hele redningsledelsen. Ved to anledninger under våre observasjoner måtte politimesteren be om stopp i øvelsen og be om veiledning. Dette var helt i tråd med opplegget for denne øvelsen da det var åpenbart at redningsledelsen ikke lenger klarte å holde fokus på det strategiske nivået. Vi observerte også at det var ulik situasjonsforståelse i det at redningsledelsesmedlemmene mente de utførte sitt ansvar på et strategisk nivå, mens Politimesteren og programveilederne var mer klare på å justere «kursen». Som observasjonene viste var måten å lede redningsledelsen på dessuten forskjellig i de ulike distriktene. Slik vi ser det – på bakgrunn av våre observasjoner og andre tilbakemeldinger – kan det være nødvendig at også ledelsen i politidistriktene, i møte med Hovedredningsentralen og Politihøgskolen, får en mulighet til å klargjøre sin egen rolle, status og kompetanse i denne type ledelsesarbeid. En slik avkla-

ring bør ikke være et tilbud, men en del av de obligatoriske forberedelsene før en øvelse.

- I de åpne spørsmålene var ønsket om lengre øvelser gjennomgående. Øvelser over som går over et lenger tidsrom vil gi et bedre grunnlag for å si om arbeidsprosesser og rollefordeling er forstått og implementert i redningsledelsen. Skal samvirkeøvelser trene på å samvirke, må øvelsen i innhold og over tid «tvinge» aktørene til nettopp å samvirke – og ikke bare løse oppgaver innen hvert sitt ansvarsområde. Stikkord for en slik samvirkeøvelse er *fokus, realisme og improvisasjon* (Sørensen, 2017, s. 28). I øvelsen som ligger til grunn for denne evaluering er både fokus og realisme godt representert, men tiden til å øve og improvisere blir for kort. Å løse kompliserte oppgaver knyttet til brann i en stor passasjerbåt er viktig å øve på, men dette er en type hendelse som i virkeligheten jo ville være en redningsaksjon som går over mange timer, kanskje døgn.

Førsteintrykkssamlingen (evalueringen) som deltakerne gjennomførte helt til slutt i samlingen (etter øvelsen), fungerte godt. De fleste opplevde også GAP-analysen som et egnet verktøy til å evaluere egen innsats i deltakerevalueringen. Ifølge våre observasjoner ønsket redningsledelsen å bruke tid i førsteintrykkssamlingen på å evaluere de kompetansetiltakene som ble presentert i forelesningene.

6 Evalueringens implikasjoner og veien videre; hva nå?

Stabs- og lederutviklingsprogrammet har nå virket i fem år. Som det fremkommer av evalueringen, har Politihøgskolen i samarbeid med Politidirektoratet og politidistriktneutviklet og gjennomført programmet med stor tilfredshet hos deltakerne. Den fleksible pedagogiske tilnærmingen og det tydelige fokus på læring fremfor kontroll av prestasjoner har vært avgjørende for at programmet får så god tilbakemelding fra deltakerne som våre evalueringer viser. Og som våre informanter selv sier, så ville de ikke vært det foruten.

Det er likevel grunn til å spørre om dette programmet, i sin nåværende form, har nådd sitt potensial. Vi stiller dette spørsmålet fordi det ligger en tydelig føring i programmet at politidistriktene selv skal ta ansvar for videre utvikling og læring. Det kan derfor forventes at distriktene fremover bygger videre på det kunnskapsgrunnlaget som programmet har formidlet. Her viser imidlertid vår evaluering at det fremdeles er en vei å gå for flere politidistrikt – vi har gjennom evalueringen fått et klart inntrykk av at det i flere politidistrikt er det programveilederne, og ikke stabssjefene, som driver prosessene videre.

Evalueringene som er gjennomført – både denne og den forrige (Hoel & Barland, 2017) – peker på viktige faktorer som kan forklare programets «suksess». Først og fremst har programmet tilstrebet en «åpen» og fleksibel tilnærming til læringsprosessene både i øvelsen ved JKØ og i eget distrikt. Dette har skapt et godt læringsmiljø. Politihøgskolen har også valgt en tett og kontinuerlige oppfølging av stabssjefene i distriktene. Vi mener imidlertid at det er grunn til å stille spørsmål om det ikke er på tide at politidistriktene tar større ansvar for egen læring – gjerne i samarbeid

med Politihøgskolen på områder politidistriktene erfarer manglende kompetanse. Det bør også vurderes om samlingene ved JKØ i større grad bør legges opp som kompetansehevende samlinger i form av forelesninger og gruppeoppgaver, og i mindre grad bør fokusere på trening i stab.

For å utvikle stabs- og kriseledelse er stabssjefens kompetanse på å lede læringsprosesser helt avgjørende. Derfor bør Politihøgskolen i større grad være en kunnskapsleverandør som først og fremst skal «trene trenerne» – altså stabssjefens rolle *utenfor* stab. Vi ser imidlertid at organisatoriske rammer kan virke hemmende for stabssjefene når det gjelder å ta det rommet som de er ment å ha i henhold til *Rammer og retningslinjer for etablering av nye politidistrikt* (Politidirektoratet, 2016). I forlengelsen av denne evalueringen bør videre forskning se nærmere på handlingsrommet stabssjefen opplever å ha i den nye organiseringen fordi stabssjefens rolle med å lede læringsprosesser er helt sentral for videre læring og utvikling av politidistriktets evne til å håndtere kriser.

Fokus på redningsledelsen ble en viktig del av denne evalueringen. Langt på vei ser vi at tiltakene med forelesninger og tett oppfølging under øvelsene har vært en riktig og helt nødvendige tilnærming. Også i redningsledelsen bør det i fortsettelsen fokuseres på i hvilken grad denne organisasjonen selv skal ta ansvar for læring og utvikling. Det som kan gi den største gevinsten i en formalisert strukturen er å få tydeliggjort den totale kompetansen, ressursen eller kapasiteten som ligger i denne delen av redningsorganisasjonen når den faktisk samvirker. Et fremtidig følgeforskningsprosjekt kunne være nyttig for å se i hvilken grad de lokale redningsledelsene finner sin plass i det totale redningsarbeidet.

Litteratur

- Barbour, R. & Kitzinger, J. (1999). *Developing focus group research: Politics, theory and practice*. London: Sage publications.
- Bergman, B., Karp, S. & Widding, U. (2018). Educating Police Officers in Sweden: All about Making Meaning. *European Journal of Policing Studies, EJPS Online first*, ISSN: 2034-760X.
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a Theory of Practice* (R. Nice, Overs.). (Cambridge Studies in Social Anthropology, 16). Cambridge: Cambridge University Press.
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2012). *Kvalitative metoder: Empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Dewey, J. (1966). *Democracy and education*. New York: Free Press. (Originalverket utgitt 1916.)
- Doornbos, A. J., Bolhuis, S. & Denessen, E. (2004). Exploring the relation between work domains and work related learning: the case of the Dutch police force. *International Journal of Training and Development*, 8(3), 174–190.
- Filstad, C. (2010). Suksesskriterier for etablering av en sterk læringskultur. *Magma*, 13(3), 63–70. Hentet fra <https://www.magma.no/suksesskriterier-for-etablering-av-sterk-laeringskultur>
- Flynn, E. A. & Herrington, V. (2015). Toward a profession of police leadership. *New Perspectives in Policing, Bulletin June 2015*. Washington D.C.: US Department of Justice, National Institute of Justice.
- Furre, H. & Horingmo, A. M. J. (2013). Nærhet og distanse. Om forholdet mellom bestiller og utfører av evalueringer. I A. Halvorsen, E. Madsen & N. Jentoft (Red.), *Evaluering: Tradisjon, Praksis, Mangfold* (s. 180–194). Bergen: Fagbokforlaget.
- Hager, P. & Hodkinson, P. (2009). Moving beyond the metaphor of transfer of learning. *British Educational Research Journal*, 35(4), 619–638.
- Halvorsen, A. & Madsen, E. (2013). Styring og læring gjennom evaluering. I A. Halvorsen & E. Madsen (Red.), *Evaluering: Tradisjoner, Praksis, Mangfold* (s. 15–27). Bergen: Fagbokforlaget.

- Heslop, R. (2011). Community engagement and learning as 'becoming': findings from a study of British police recruit training. *Policing and society*, 21(3), 327–342.
- Hoel, L. & Barland, B. (2017). *Store endringer kommer på kattepoter: Evaluering av stabs- og lederutviklingsprogrammet ved Politihøgskolen* (PHS Forskning 2017: 2). Oslo: Politihøgskolen. Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2455866>
- Hoel, L. & Bjørkelo, B. (2017). Kan det være godt politiarbeid? *Nordisk politiforskning*, 4(02), 187–210.
- Johannessen, A., Tuft, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Interview: introduktion til et håndværk*. København: Hans Reitzel.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2010). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lave, J. (1988). *Cognition in practice: Mind, mathematics and culture in everyday life*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lave, J. & Wenger, E. (2011). *Situated learning: Legitimate peripheral participation* (24. utg.). Cambridge: Cambridge university press.
- Malterud, K., Siersma, V. D. & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: guided by information power. *Qualitative health research*, 26(13), 1753–1760.
- Nikolou Walker, E. & Meaklim, T. (2007). Vocational training in higher education: a case study of work based learning within the Police Service of Northern Ireland (PSNI). *Research in Post Compulsory Education*, 12(3), 357–376.
- Nordenstam, T. (2005). Exemplets makt. I I. Carlgren, I. Josefson, C. Liberg, J. Anward, A.-C. Ewaldsson, F. Martin, ... G. Weiner (Red.), *Forskning av denna världen II – om teorins roll i praxisnära forskning* (s. 17–29). Stockholm: Vetenskapsrådet. Hentet fra https://www.ipd.gu.se/digitalAssets/1269/1269270_2005_4inlaga.pdf
- NOU 2012: 14. (2012). *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2012-14/id697260/>
- Organisasjonsplan for redningsledelsen. (2015). Organisasjonsplan for redningsledelsen. (FOR-2015-06-19-677). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/2015-06-19-677?q=Organisasjonsplan%20for%20redningsledelsen>

- Politidirektoratet. (2011). *PBS I. Politiets beredskassystem del I. Retningslinjer for politiets beredskap*. Oslo: Politidirektoratet.
- Politidirektoratet. (2014). *Etterretningsdoktrine for politiet. Versjon 1.0*. Oslo: Politidirektoratet.
- Politidirektoratet. (2016). *Rammer og retningslinjer for etablering av nye politidistrikter*.
- Politi­høgskolen. (2016). *Program for Stabs- og lederutvikling* (Godkjent av rektor 15. januar 2014. Revisjon godkjent av rektor 24. oktober 2016). Oslo: Politi­høgskolen. Upublisert.
- Politi­høgskolen. (2017). *Veileder for stabssjefen i forbindelse med Politi­høgskolens Stabs- og lederutviklingsprogram*. Oslo: Politi­høgskolen. Upublisert.
- Politi­loven. (1995). Lov om politiet (LOV-1995-08-04-53). Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53/KAPITTEL_6#%C2%A721
- Puchta, C. & Potter, J. (2004). *Focus group practice*. London: Sage publications.
- Rosø, E. & Torkildsen, P. O. (2015). Stabs- og kriseledelse. I S. O. Johannessen & R. Glomseth (Red.), *Politiledelse*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag.
- Sverdrup, S. (2014). *Evaluerings- og tilnærminger, modeller og eksempler*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Säljö, R. (2003). *Læring i praksis: Et sosiokulturelt perspektiv* (S. Moen, Overs.) (3. utg.). Oslo: Cappelen akademisk Forlag.
- Sørensen, J. L. (2017). Samfunnsikkerhet og beredskap: Det norske beredskaps- og krisehåndteringssystemet. I E. Carlström, E. Kristiansen & L. I. Magnussen (Red.), *Samvirke – en lærebok i beredskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Tjora, A. (2017). Kvalitative forskningsmetoder i praksis (3. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Foundations for Organizational Science, Vol. 3.). Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Wenger, E. & Lave, J. (2001). Legitimate peripheral participation in communities of practice. I J. Clarke, A. Hanson, R. Harrison & F. Reeve (Red.), *Supporting lifelong learning* (s. 121-136). London: Routledge.
- Örtenblad, A. (2013). *Handbook of research on the learning organization: Adaptation and context*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Ny Quest 5164974

Du inviteres med dette til å delta i en spørreundersøkelse som undersøker erfaringene med redningsledelsesøvelsen i den lokale redningsledelsen (LRS).

Undersøkelsen tar ca. 5 minutter å gjennomføre.

I perioden 2017-2018 har de fleste politidistrikt gjennomført øvelse i eget distrikt sammen med den lokale redningsledelsen (LRS). Øvelsen er en del av Stabs- og lederutviklingsprogrammet ved Politihøgskolen som alle politidistriktene gjennomfører.

Samlingen i politidistriktet gikk over to dager. Første dagen var det forberedelser og forelesninger, mens selve redningsøvelsen ble gjennomført den den neste dagen. Scenarioet for øvelsen var brann i et større cruiseskip/hurtigruteskip.

Takk for at du tar deg tid til å svare på spørsmålene. Det er gjennom evalueringer vi kan gjøre programmet enda bedre.

Resultatene vil bli anonymisert.

Resultatene kan på et senere tidspunkt bli benyttet i vitenskapelige publikasjoner.

1) Hvilken sektor (samvirkepartner) representerte du under redningsøvelsen?

- Helsedirektoratet
- Luftfartstilsynet
- Kystverket
- Helsedirektoratet
- Forsvaret
- Sivilforsvaret
- Fylkesmannens beredskapsorganisasjon
- Annet

2) Hvor mange måneder er det siden redningsøvelsen du deltok på foregikk?

- Under en måned

- 1-2
- 3-4
- 5-6
- 6-7
- Over 8. mnd.
- Annet

3) Hvor ofte deltar du på kompetansehevende tiltak i redningsledelsen utover det som er i regi av Stabs- ledelsesutviklingsprogrammet?

4) Er du fast representant i redningsledelsen for din sektor?

- Ja, lokalt oppnevnt
- Nei
- Vara representant
- Vi rullerer mellom faste personer
- Tilfeldig hvem som deltar i redningsledelsen fra min sektor
- Annet

5) Hvor mange ganger har du deltatt i øvelser som medlem i redningsledelsen?

- 1
- 2
- 3
- Flere en 4 ganger
- Annet

6) Hvilke forberedelser ble gjort i din sektor før øvelsen i redningsledelsen?

7) Kjenner du til gjeldende «Organisasjonsplanen for redningsledelsen" (2015)?

- Ja
- Nei
- I noen grad
- Har aldri lest Organisasjonsplanen for redningsledelsen
-
- Annet

8) Hvor ofte harmoniserer eller endrer du/dere relevant planverk (redning) i egen sektor?

9) Har du/dere deltatt i arbeid med å endre eller harmonisere planverk i egen sektor sammen med andre sektorer i redningsledelsen?

Om forberedelsesdagen før øvelsen

10) I hvilken grad var forelesningene før øvelsen om Hovedredningsssentralen (HRS) viktig for deg?

- Svært viktige
- Litt viktige
- Noe viktig
- Ikke viktig

Uten betydning

11) Politihøgskolens programveiledere holdt forelesning over tema samhandling mellom staben og redningsledelsen - med fokus på arbeidsprosesser og møtestruktur. I hvilken grad erfarte du denne forelesningen som relevant for din rolleutøvelse og effektiviteten i krisehåndteringsarbeidet?

Svært relevant

Noe relevant

Litt relevant

Ikke relevant

Uten betydning

Annet

12) Alt i alt, var forberedelsene før øvelsen (første dagen) nyttig for din rolle i øvelsen? Begrunn gjerne svaret

Om selve gjennomføringen av redningsøvelsen

13) Politimesteren formulerte en foreløpig intensjon for Redningsledelsen i "Første møte\ Overtagelsesmøte". Erfarte du politimesterens intensjon som klargjørende for det videre arbeidet i ditt ansvarsområde? Begrunn gjerne svaret.

14) I hvilken grad var "Sjefens intensjon" klargjørende for løsningen av hele oppdraget?

I stor grad

- I noen grad
- I liten grad
- Uten betydning
- Skjønner ikke spørsmålet
- Annet

15) Erfarte du at Redningsledelsen hadde felles situasjonsbevissthet gjennom øvelsen?

- I stor grad
- I noen grad
- I liten grad
- Ingen felles situasjons bevissthet
- Uten betydning
- Annet

16) Hvordan fungerte statusmøtene gjennom øvelsen? Begrunn gjerne svaret.

17) I hvilken grad opplevde du at redningsledelsen klarte å holde fokus på "strategisk nivå" gjennom øvelsen?

- I stor grad
- I noen grad
- I liten grad
- Fungerte dårlig
- Uten betydning
- Annet

18) I hvilken grad opplevde du at redningsledelsens fikk ny kunnskap om "organisering, ansvar og oppgaver" gjennom øvelsen?

- I stor grad

- I noen grad
- I liten grad
- Helt fraværende
- Uten betydning
- Annet _____

19) I hvilken grad opplevde du at redningsledelsens fikk ny kunnskap "om samhandling mellom ledelsesnivåene" gjennom øvelsen?

- I stor grad
- I noen grad
- I liten grad
- i ingen grad
- Vet ikke
- Annet _____

20) I hvilken grad ble du i stand til å utøve strategisk ledelse i eget ansvarsområde gjennom øvelsen?

- Ingen mulighet
- I liten grad
- I stor grad
- I noen grad
- Skjønner ikke spørsmålet
- Annet _____

21) Var dette en relevant scenario\øvelse for din sektor\ansvarsområde? Begrunn gjerne svaret

22) I hvilken grad fikk du brukt for innholdet i forelesningene fra forberedelsesdagen (første dagen) i samlingen?

- I stor grad

- I noen grad
- I liten grad
- Ingen grad
- Uten betydning
- Annet

23) Var det noen temaer\ øvingsområder du savnet i øvelsen som er viktig for ditt ansvarsområde? Begrunn gjerne svaret

Om utbytte av øvelsen.

24) I hvilken grad var førsteinntrykkssamlingen etter øvelsen relevant for ditt læringsutbytte?

- Svært relevant
- Noe relevant
- Litt relevant
- Uten relevans
- Uten betydning
- Annet

25) I oppsummeringen av øvelsen brukte dere GAP-analysen. I hvilken grad var denne analysen et godt utgangspunkt for en evaluering?

- Svært stor grad
- I noen grad
- I liten grad
- I ingen grad
- Vet ikke

26) Hvilke læringspunkter sitter du igjen med etter øvelsen? Kan du nevne inntil tre læringspunkter

27) På hvilken måte deler du erfaringene fra redningsøvelsene med andre aktuelle personer i din sektor/ansvarsområde?

- I faste møter
- Gjennom rapporteringer
- Tilfeldige møter
- Bruker ikke tid på erfaringsdeling
- Vet ikke
- Annet

28) Ønsker du flere Redningsøvelser av denne typen? Begrunn gjerne svaret.

29) Formålet med Stabs- og lederutviklingsprogrammet er å styrke politiets kunnskaper og ferdigheter i krisehåndteringsarbeidet. I hvilken grad opplevde du at samlingen bidro til å nå dette målet?

- I stor grad
- I noen grad
- I liten grad
- Uten betydning
- Vet ikke
- Annet

30) Formålet med stabs- og lederutviklingsprogrammet er å styrke politiets kunnskaper og ferdigheter i krisehåndteringsarbeidet. I hvilken grad opplevde du at samlingen bidro til å nå dette målet?

- I stor grad
- I noen grad



31) En sentral målsetning med samlingen var å gjøre stabs- og ledelsesapparatet i stand til selv å vedlikeholde og videreutvikle kompetanse. I hvilken grad opplevde du at samlingen bidro til dette?

- I stor grad
- I noen grad
- I liten grad
- Uten betydning
- Vet ikke
- Annet

**32) Alt i alt: hva var utbyttet av denne redningsøvelsen for deg?
Begrunn gjerne svaret.**

33) Kommentarer til denne spørreundersøkelsen (manglende spørsmål, relevans, mm).

[Send]

100 % fullført



Bjørn Barland
Postboks 5027 Majorstua
0301 OSLO

Vår dato: 14.06.2018

Vår ref: 60674 / 3 / EPA

Deres dato:

Deres ref:

Vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning – ikke meldepliktig

Personvernombudet for forskning viser til meldeskjema mottatt 07.05.2018 for prosjektet:

60674	<i>Evaluering av LRS - Stab og ledelsesprogrammet ved PHS</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Politihøgskolen, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Bjørn Barland</i>

Hva vurderer vi?

Vi vurderer om prosjektet er omfattet av melde-/konesjonsplikt og om prosjektet lar seg gjennomføre i henhold til lovverket. På den neste siden er vår vurdering av hvorfor prosjektet ikke er meldepliktig.

Når gjelder meldeplikten?

Meldeplikten gjelder kun prosjekter som skal behandle personopplysninger elektronisk eller systematisere sensitive opplysninger manuelt, ordnet etter navn eller fødselsnummer.

Hva må du gjøre dersom du likevel skal behandle personopplysninger?

Dersom prosjektopplegget endres og det likevel blir aktuelt å behandle personopplysninger, må du sende inn nytt meldeskjema.

Vi avslutter oppfølging av prosjektet

Siden prosjektet ikke er meldepliktig avslutter vi all oppfølging av prosjektet.

Se våre [nettsider](#) eller ta kontakt dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Eva J. B. Payne

Kontaktperson: Eva J. B. Payne tlf: 55 58 27 97 / eva.payne@nsd.no

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 60674

Det ble opplyst i telefonsamtale med daglig ansvarlig (13.06.2018) at det vil benyttes Questback sin anonym løsning for gjennomføring av elektronisk spørreskjema, slik at det ikke lagres kobling mellom IP-/epostadresser og besvarelsene. Det ble bekreftet at innsamlet datamateriale ikke vil kunne knyttes direkte eller indirekte til deltakere i spørreundersøkelsen.

Vi kan derfor ikke se at det behandles personopplysninger med elektroniske hjelpemidler, eller at det opprettes manuelt personregister som inneholder sensitive personopplysninger. Prosjektet vil dermed ikke omfattes av meldeplikten etter personopplysningsloven.

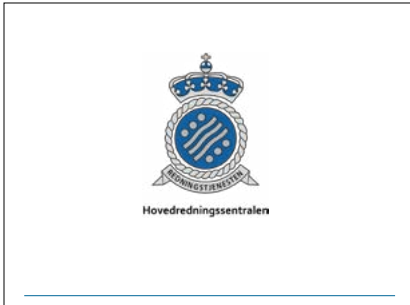
Det ligger til grunn for vår vurdering at alle opplysninger som behandles elektronisk i forbindelse med prosjektet er anonyme.

Med anonyme opplysninger forstås opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale, verken:

- direkte via personentydige kjennetegn (som navn, personnummer, epostadresse e.l.)
- indirekte via kombinasjon av bakgrunnsvariabler (som bosted/institusjon, kjønn, alder osv.)
- via kode og koblingsnøkkel som viser til personopplysninger (f.eks. en navneliste)
- eller via gjenkjennelige ansikter e.l. på bilde eller videoopptak.

Personvernombudet legger videre til grunn at navn/samtykkeerklæringer ikke knyttes til sensitive opplysninger.

Vedlegg 3: Redningsledelsens rolle og mandat



Organisasjonsplan for redningstjenesten

- Fastsatt ved kongelig resolusjon 19 juni 2015, trådte i kraft 2. november 2015
- Beskriver redningstjenestens organisering og rutiner for samarbeid, ledelse, koordinering, ansvar og oppgaver.
- Definerer begrepet «redningstjeneste»
- Redningsledelsens sammensetning

Hovedredningsentralen

LRS Møre og Romsdal Redningsledelsens rolle og mandat

Politimester Hans Vik

Hovedredningsentralen

De viktigste endringene (1)

- Ny organisasjonsplan bygger i hovedsak på kgl res av 1980
 - Prinsippene om ansvar, samvirke, integrering og koordinering videreføres
 - Politimesteren fortsatt øverste leder for redningsledelsen ved HRS og de ulike LRS'ene
 - Forsatt to Hovedredningsentraler
 - Etter hvert 13 LRS (12 PD + Svalbard)
 - Dette som følge av nærpolitireformen, og ikke ny organisasjonsplan

Hovedredningsentralen

Agenda

- Kgl.res. av 19.6.2015 – Organisasjonsplan for redningstjenesten
- Redningsledelsens rolle og mandat
 - i en hendelse
 - mellom hendelsene
- Hva er redningstjeneste
- Hvorfor trenger vi redningsledelsen

Hovedredningsentralen

Redningstjenesten prinsipper

- Koordinert
 - Gjennom HRS/LRS (av politiet)
- Integret
 - Alle typer redning under same hatt
- **Samvirke**
 - Alle offentlige organer som har kapasitet, informasjon eller kompetanse egnet for redningsformål, plikter å bidra i redningstjenesten med til enhver tid tilgjengelige kapasiteter, kompetanse og fullmakter.
- **Ansvar**
 - Det organet som har ansvar for funksjoner eller oppgaver til daglig, har også ansvaret for disse under en redningsaksjon, uavhengig av omfang og årsak til denne.

Hovedredningsentralen

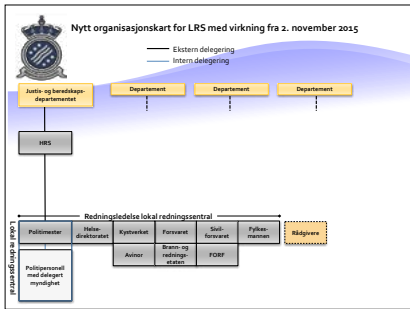


Hovedredningsentralen

De viktigste endringene (2)

- Hovedredningsentralens særskilte pådriveransvar for samvirke i redningstjenesten tydeliggjøres
- Dette gjenspeiles også i mandatet til redningsledelsene (HRS/LRS)
- Redningsledelsen (HRS/LRS) endres og ansvaret for å videreutvikle den samvirkende redningstjenesten mellom hendelsene forsterkes

Hovedredningsentralen

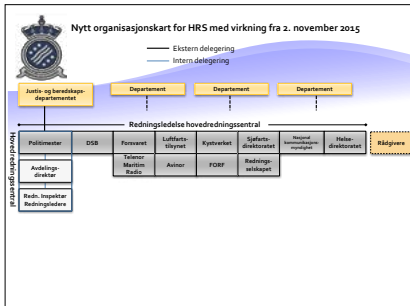


Strategisk nivå - PBS I (utdrag)

PBS I kap 3.2.1

Det strategiske nivået består av politimesteren. Redningsledelsen (inkludert politimesteren) er strategisk ledelse i den lokale redningsentralen (LRS).

På dette nivået utarbeides strategien som i store trekk beskriver hva som skal gjøres for å løse en oppgave. Strategisk ledelse krever refleksjon, kreativitet, helhetstenking og forutseenhet. Man må derfor ha en viss distanse til den aktuelle hendelsen.



Redningsledelsens oppgaver mellom hendelser

mellem hendelser

- En sentral oppgave for redningsledelsen er å bidra til langsiktig videreutvikling av den samvirkende redningstjenesten mellom hendelsene.
- Hver etat/ organisasjon og det enkelte medlemmet i redningsledelsen et selvstendig ansvar for å videreutvikle redningstjenesten
- Den lokale redningsledelsen skal møtes minst to ganger i året (utenom hendelser og øvelser).

Nye mandater og instruksjer

Mandat for redningsledelsen ved HRS
Mandat for redningsledelsen ved LRS
Instruks til Politimester ved HRS
Instruks til Politimester ved LRS
Instruks om HRS sitt tilsyn med LRS

Redningsledelsens oppgaver under hendelser

under hendelser

- Har det overordnede ledelses- og koordineringsansvaret for hendelsen på lokalt plan
- Redningsledelsen skal kreve fremlagt forslag til løsninger på problemstillinger av vesentlig betydning for hendelsen fra politimesterens stab.
- Politimesteren leder arbeidet i redningsledelsen
- Under hendelser følger fagansvaret for ressursene linjen i den enkelte etat/ organisasjon
- LRS koordinerer innsatsen av ressursene, normalt via politiets Operasjonssentral. Redningsledelsens medlemmer må derfor ivareta sitt respektive operative linjeansvar gjennom denne.
- Medlemmet skal likevel kunne kvanta en faglig kommunikasjon med ressursen ved behov. Slik kommunikasjon må samordnes med den som koordinerer hendelsen og loggføres. Det må ikke gjøres avtaler utenom den koordineringsansvarlige.

Mandat for LRS redningsledelse

Varsling og innkalling under en hendelse

- Alle medlemmene i redningsledelsen skal varsles når det oppstår hendelser som etter politimesterens vurdering vil kunne kreve redningsledelsens involvering.
- Innkalles under en hendelse dersom politimesteren eller minst to andre medlemmer i redningsledelsen krever det.
- Redningsledelsens medlemmer har rett å søke seg fritt fra å delta dersom hendelsen ikke direkte berører deres fagfelt. Beslutningen om hvorvidt medlemmer av redningsledelsen er fritt eller ikke skal loggføres.

Redningsledelsens ansvar og beslutningsmyndighet

- Som medlem av redningsledelsen er man premissleverandør for redningsledelsens beslutninger
- Det enkelte medlem møter i redningsledelsen både for den ressurs de er oppnevnt fra og med sin egen fagkompetanse. Dette medfører et ansvar for å ha god oversikt over ressursen og de faglige tema som er aktuelle knyttet til redningstjenesten.

Verden der ute utvikler seg...

- Vi ønsker at dere tar mål av dere til å bli en pådriver i videreutvikling av redningstjenesten lokalt.
- At dere bidrar aktivt til videreutvikling av samhandlingen mellom aktørene i redningstjenesten.
- At dere adresserer problemstillinger av nasjonal karakter gjennom representant i HRS ledelsen..

Forventninger

- Pådriverrolle
- Være «Leder» ikke «bare» rådgiver.
- Fag-ressurs i LRS
- Oversikt over fagressurser i eget LRS distrikt, samt nasjonal kunnskapsoversikt.
- Være pro-aktiv
- Adressere problemstillinger – gjerne gjennom HRS ledelse.
- Bidra aktivt i videreutvikling av redningstjenesten.

Spørsmål?
Spørsmål?

Vedlegg 4: Møre og Romsdal politidistrikt

POLITIHØGSKOLEN
Kunnskap for et tryggere samfunn

Stabs- og lederutviklingsprogrammet
Øvelse eget distrikt
Møre og Romsdal politidistrikt
16-17.10.18

NOBORGSKOLEN POLICE UNIVERSITY COLLEGE

POLITIHØGSKOLEN
Kunnskap for et tryggere samfunn

DAG 1 KOMPETANSEDAG FOR REDNINGSELEDELSEN

Tid	Innhold	Deltakere	Ansvarlig
12.00-12.15	Innledning-Presentasjon	PM/RL/STS	PD/HRS/PHS
12.15-13.00	HRS/LRS ansvar, roller og oppgaver	PM/RL/STS	HRS
13.15-14.30	Samhandling mellom stab og redningsledelsen med fokus på arbeidsprosesser og møtestruktur	PM/RL/STS	PHS
14.30-15.00	Oppsummering og forberedelse til dag 2.	PM/RL/STS	PD/HRS/PHS

NOBORGSKOLEN POLICE UNIVERSITY COLLEGE

POLITIHØGSKOLEN
Kunnskap for et tryggere samfunn

Stabs- og lederutviklingsprogrammet
Tema:
Samhandling mellom staben og redningsledelsen - med fokus på arbeidsprosesser og møtestruktur

NOBORGSKOLEN POLICE UNIVERSITY COLLEGE

POLITIHØGSKOLEN
Kunnskap for et tryggere samfunn

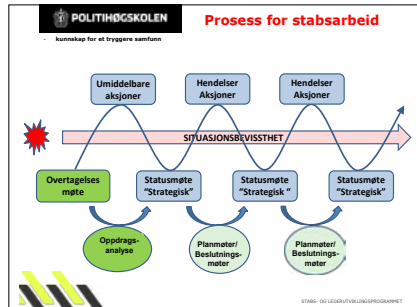
Bjørn Barland

Rapportens konklusjon og anbefalinger:

• **Høy tilfredshet med programmet!!!**

1. Program for Stabs- og lederutvikling ved Politihøgskolen bør fortsette.
2. Stabs- og lederutviklingsprogrammet har en balansert og god pedagogisk struktur.
3. De ansvarlige for gjennomføringen av programmet har en tilnærming til deltakerne som skaper et godt læringsmiljø.
4. Programmet er riktig dimensjonert i balansen mellom stress, mestring og læring.
5. Rapportens endelige funn peker på viktigheten av «å trene stabstamper»
6. Programmet har vektlagt betydningen av effektive «stabsmøter» i øvelsen fordi;
 - Det har gitt en tydelig rollefordeling for stabarbeid
 - Stabfunksjonene fikk en klargjøring rundt organisering, ansvar og oppgaver
 - Staben lærte betydningen av effektive arbeidsprosesser og metoder med vekt på å organisere og lede arbeidet i egen funksjon
 - Stabstemens gav også muligheter til å klargjøre og ta i bruk kjente prosedyrer for kommunikasjonsflyt, beslutningsprosesser og krisekommunikasjon

01.04.2018 • SIDE 4



POLITIHØGSKOLEN
Kunnskap for et tryggere samfunn

Overtagelsesmøte i redningsledelsen

Hensikten med overtagelsesmøtet er å markere og gjøre kjent at RL er innkalt og leder og koordinerer redningsaksjonen(e) på overordnet nivå, skape felles situasjonsbevissthet og tydeliggjøre intensjon og mål for redningsaksjonen(e)

Agenda for overtagelsesmøtet:

1. Politimesteren «setter møtet» og presenterer foreløpig intensjon
2. Situasjonsrapportering fra staben
3. Leder utfordrer RL til å gjennomføre en oppdragsanalyse med utgangspunkt i felles situasjonsbevissthet
4. Referent oppsummerer hva som er protokollert – referat godkjennes i møtet av leder.
5. Møtet slutt (DTG) – angit tid for første statusmøte (DTG).

NOBORGSKOLEN POLICE UNIVERSITY COLLEGE

POLITIHØGSKOLEN
Kunnskap for et tryggere samfunn

«Sjefens intensjon»

- Intensjon skal beskrive hvilke mål man har med aksjonen/operasjonen (mer HVA enn HVORDAN)
- Intensjonsbasert ledelse utveksles gjennom å angi intensjon, tildele nødvendige ressurser, for deretter å gi størst mulig handlingsfrihet til de som utfører oppdraget. Sjefens intensjon må anses som kjernen i intensjonsbasert ledelse. Den beskriver hvorfor noe skal oppnås, samt hva man skal oppnå. Sjefens intensjon skal forene alle ledd i organisasjonen og gi den rammer.
- **Eksempler på elementer i en intensjon:**
 - Redde liv og helse
 - Tidshorisont
 - Ressurser (tilgang)
 - Prioriteter / fokusområder
 - Sikkerhetsstenking (ROS)
 - Hvilke beslutninger må fremlegges for PM/redningsledelsen
 - RL's kritiske informasjonsbehov for å treffe beslutninger
 - Hvordan skal beslutningsgrunnlaget presenteres
 - Ønsket slutttilstand, herunder hva må vi lykkes med
 - Normalisering

01.04.2018 • SIDE 7

POLITIHØGSKOLEN
Kunnskap for et tryggere samfunn

Overtagelsesmøte i redningsledelsen

Hensikten med overtagelsesmøtet er å markere og gjøre kjent at RL er innkalt og leder og koordinerer redningsaksjonen(e) på overordnet nivå, skape felles situasjonsbevissthet og tydeliggjøre intensjon og mål for redningsaksjonen(e)

Agenda for overtagelsesmøtet:

1. Politimesteren «setter møtet» og presenterer foreløpig intensjon
2. Situasjonsrapportering fra staben
3. Leder utfordrer RL til å gjennomføre en oppdragsanalyse med utgangspunkt i felles situasjonsbevissthet
4. Referent oppsummerer hva som er protokollert – referat godkjennes i møtet av leder.
5. Møtet slutt (DTG) – angit tid for første statusmøte (DTG).

NOBORGSKOLEN POLICE UNIVERSITY COLLEGE

POLITIHØGSKOLEN
kunnskap for et tryggesamfunn

Metodeskjema

Metodikk som anbefales brukt av den enkelte funksjon for å forstå HVA som må gjøres, og HVORFOR. Dette er en tre-trinns tankegang som er gjennomgående for hele oppdragsanalysen.

1 BESKRIVELSE/FAKTA	2 VURDERING	3 SLUTNING/TILTAK
Hva?	Hva så?	Hva må derfor gjøres?
Forhold som vil ha innvirkning?	Konsis og relevant vurdering av den aktuelle faktoren/fakta	Hva innebærer faktoren og vurderingen for den kommende operasjonen, hva må vi ta hensyn til, hva må vi gjøre og/eller hvilken informasjon må vi skaffe

POLITIHØGSKOLEN
kunnskap for et tryggesamfunn

Situasjonsbevissthet

Situasjonsbevissthet kan beskrives som vår evne til på et gitt tidspunkt å oppfatte elementer i miljøet rundt oss, samt forstå elementenes betydning. Denne forståelsen er grunnlaget for å kunne forutse hva som skjer i nær fremtid (Bjørn Helge Johnsen)

POLITIHØGSKOLEN
kunnskap for et tryggesamfunn

Overtagelsesmøte i redningsledelse

Hensikten med overtagelsesmøtet er å markere og gjøre kjent at RL er innkalt og leder og koordinerer redningsaksjonen(e) på overordnet nivå, skape felles situasjonsbevissthet og tydeliggjøre intensjon og mål for redningsaksjonen(e)

Agenda for overtagelsesmøte:

1. Politimesteren «setter møtet» og presenterer foreløpig intensjon
2. Situasjonsrapportering fra staben
3. Leder utfordrer RL til å gjennomføre en oppdragsanalyse med utgangspunkt i felles situasjonsbevissthet
4. Referent oppsummerer hva som er protokollert – referat godkjennes i møtet av leder.
5. Møtet slutt (DTG) – angj tid for første statusmøte (DTG).

POLITIHØGSKOLEN
kunnskap for et tryggesamfunn

BESLUTNINGS- INFORMASJONSFELLA

POLITIHØGSKOLEN
kunnskap for et tryggesamfunn

Prosess for stabsarbeid

POLITIHØGSKOLEN
kunnskap for et tryggesamfunn

Statusmøte i redningsledelsen

Hensikten med statusmøte er å skape felles situasjonsbevissthet, avklare tid til rådighet (tidslinjen), treffe nødvendige beslutninger (prioritere/fokuserområder), kvittere ut og fordele nye oppgaver.

Agenda for statusmøte:

1. Politimesteren «setter møtet» og presenterer intensjon
2. Situasjonsrapportering:
 - a) fra staben
 - b) fra medlemmene i redningsledelsen, herunder utkvittering av beslutninger (tildele oppgaver) gitt i forrige statusmøte
3. Politimesteren oppsummerer sin forståelse av felles situasjonsbevissthet.
4. Redningsledelsen:
 - a) Vurderer behov for justering av intensjon for løsning av redningsoppdraget
 - b) Treffer nye beslutninger, fokusområder og prioriteringer (vær konkret – også i forhold til hvem som får oppgaven!)
5. Referent oppsummerer hva som er protokollert – referat godkjennes i møtet
6. Møtet slutt (DTG) - neste statusmøte er (DTG)

POLITIHØGSKOLEN
kunnskap for et tryggesamfunn

Statusmøte i redningsledelsen

Hensikten med statusmøte er å skape felles situasjonsbevissthet, avklare tid til rådighet (tidslinjen), treffe nødvendige beslutninger (prioritere/fokuserområder), kvittere ut og fordele nye oppgaver.

Agenda for statusmøte:

1. Politimesteren «setter møtet» og presenterer intensjon
2. Situasjonsrapportering:
 - a) fra staben
 - b) fra medlemmene i redningsledelsen, herunder utkvittering av beslutninger (tildele oppgaver) gitt i forrige statusmøte
3. Politimesteren oppsummerer sin forståelse av felles situasjonsbevissthet.
4. Redningsledelsen:
 - a) Vurderer behov for justering av intensjon for løsning av redningsoppdraget
 - b) Treffer nye beslutninger, fokusområder og prioriteringer (vær konkret – også i forhold til hvem som får oppgaven!)
5. Referent oppsummerer hva som er protokollert – referat godkjennes i møtet
6. Møtet slutt (DTG) - neste statusmøte er (DTG)

POLITIHØGSKOLEN
kunnskap for et tryggesamfunn

Strategiske utfordringer:

Ledelsesnivåene:

- Hensikten med statusmøte er å skape felles situasjonsbevissthet, avklare tid til rådighet (tidslinjen), treffe nødvendige beslutninger (prioritere/fokuserområder), kvittere ut og fordele nye oppgaver.
- Stoler vi på «systemene» - utøves faglige vurderinger og ressursrekruttering i det «operative sporet»

Ledelse på strategisk nivå:

- Hår RL er innkalt, leder og koordinerer redningsledelsens redningsaksjonene på overordnet nivå (f. Organisasjonsplan for redningstjenesten, pkt. 3-3, 4. avsnitt).
- Hva innebærer det?
 - Sitter man sammen hele tiden?
 - Bør hele kollegiet være samlet
 - Møtedrekkens - hva er forende?
 - Møteform (fysisk samlet eller «nettmøte»)

Arbeidsvilkår for redningsledelsen (RL):

- Varslingsrutiner (CIM, UMS mm)
- Lokaltetser og ICT utstyr
- Tilgang til planverk
- Trening og øvelser
- Erfaringslæring

Beskrivelse av måloppnåelse og forslag til tiltak

Måloppnåelse:	Bruk fargekodning for å beskrive enhetens (aktørens) prestasjon under øvelsen:
	Mest god prestasjon og samhandling. Ikke nødvendig med oppfølgings tiltak. Erfarings som bør bygges videre på og deles med andre.
	Tilfredstillende prestasjon, men med mangler som bør følges opp med tiltak.
	Ikke tilfredstillende prestasjon som må følges opp med tiltak.

Forslag til tiltak:

Tiltak (evt.) på kort og lang sikt.
Hvilke tiltak kan man selv ta ansvar for, og hvilke er man avhengige av andre for å løse?

FØRSTEINTRYKKSAMLING

I forbindelse med førsteintrykkssamlingen skal dere vurdere egne ferdigheter - evnen til å anvende egen kunnskap i praksis. Den enkelte funksjon skal gi muntlig tilbakemelding på 3 av følgende utvalgte fokusområder, herunder hva som fungerte godt og hva som kan forbedres:

- Situasjonsbevissthet (1)
- Situasjonsrapportering (2)
- Planlegging og risikovurdering (3)
- Beslutningstaking (4)
- Krisekommunikasjon (5)
- Etterretning (8)
- Etterforskning (9)
- Samhandling (10)
- Notorit (12)

Vedlegg 5: Spillkort

NN --POLITIDISTRIKT

SPILLKORT

LRS - SPILL ØVELSE 17.10.18

ØVELSE "SKIPSBRANN"

SPILLKORT NR: 4
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18

Til: Innsatsleder brann



Fra: Sikkerhetssjef fra MSC MM tar kontakt

Kapteinen nekter brann og gå om bord. Kapteinen mener å ha kontroll på situasjonen og ønsker å stå på å løse denne situasjonen selv.
Skipet har slukkesystemer og branning som håndterer slike hendelser i følge kaptein.
Brann blir på kaia for å observere.
Passasjerer slippes i land som planlagt. De registreres ved landgang av bilpersonalet. Ka. Øves på landgang, passasjerer som er bekymret.

SPILLKORT NR: 1
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18

Til: 110 og 112



Fra: Spill stab.
Ring 70 11 89 75/78 til 112.

Jeg står på kaia ved cruisebåt MSC MM. Det kommer mørk røyk fra cruiseskip MSC MM som ligger ved Prestebrygga i NN. «det kan ikke være normal røyk, men det ser ut som noe er galt». Båten er på vei inn for å legge til på kaia. En trosse i land.

SPILLKORT NR: 5
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18

Til: Innsatsleder Helse



Fra: Passasjer fra båten tar kontakt

Blir kontaktet av 2 personer som har pustet inn røyk. Er bekymret for helsen si. Sier det er mye svart tung røyk på dekk 6 i bar og loungeområde i fremre del av skipet (på styrbord side like under livbåtsdekket). Flere må ha pustet inn mye røyk, da det var flere personer i det området.
Røyken går i luftsystemet på båten

SPILLKORT NR: 2
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18

Til: Alle i BAPS



Fra: Innsatsleder U-05. Meldler i BAPS

Vindmåling:
Innsatsleder opplyst som er på kaia ved Prestebrygga. det er røyk utvikling om bord på «MSC Meli» Båten i ferje med å fortares. Røyker foran på båten, ikke fra skorstein. Det kommer fra siden nærmed kaia.
Brann på kaia med 3 biler og innsatsleder brann på kaia.
Heller er på plass med 2 biler og innsatsleder helse.

SPILLKORT NR: 6
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18

Til: Innsatsleder brann



Fra: Flere passasjer som kommer fra båten

Det kommer flere henvendelser fra personer som har vært om bord at det observeres åpne flammer og kraftig røykutvikling inne på skipet bl.a. på dekk 6 og TV- og barområdet på dekk 7.
Sier at mannskapet ikke har kontroll på situasjonen i det hele tatt og at dette kommer til å utvikle seg til noe grusomt!

SPILLKORT NR: 3
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18

Til: Operasjonssentralen



Fra: Innsatsleder U-05, Meldler til OPS:

ILKO som på kaia
Båten er ferdig fortløyd og landgang ute. Brann prøver å ta kontakt med båten. (får beskjed om å avvente til sikkerhetssjefen kommer ut)
ILKO observerer 20 busser på kaia for evakueringer med passasjerene (ste båtse innombr ILKO-området og langs vei ved Prestebrygga).
Flere forskjellige busseløp.

SPILLKORT NR: 7
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18

Til: ILKO



Fra: Sikkerhetssjefen fra MSC MM

Kapteinen mener fortsatt at han har kontroll på situasjonen og har foreliglig ikke behov for bistand.
Lokalt innsattpersonell er ikke ønsket om bord.
Det er gitt melding på skipets calling-anlegg hvor passasjerene bes om å trekke på land

SPILLKORT NR: 8
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18

Til: ILKO

Fra: Spillstaben. Alle i ILKO melder tilbake til sin 11x sentral i egen TG.



Observerer selv kraftig røykutvikling på fremre del av skipet i området ved livbåtdekket på siden som vender inn mot kai.

Ser flammer som bryter ut av vindu i samme område like under livbåtene.

Parallell hos mange på stedet, mange roper og skriller.

Det er mange eldre mennesker som er dårlig til beins blant passasjerene som har kommet i land.

Innsatspersonellet opplever store problemer med mobilnettet. Har vanskeligheter med å ringe ut.

SPILLKORT NR: 12
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18

Til: Operasjonssentralen

Fra: U-06 Leder av "Pride" tjenesten i sentrum



Hva gjør vi hvis røyken inn over sentrum tiltar?
Svært mye folk. Pride paraden har startet.

SPILLKORT NR: 9
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18

Til: Innsatsleder U-05

Fra: Sikkerhetssjef/besetning på MSC MM



Kapteinen har iverksatt evakuering via calling på skipet: Evakuer. Begynner å klargjøre evakuering via landgang og livbåter på motsatt side av skipet (babord).

SPILLKORT NR: 13
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18

Til: Operasjonssentralen

Fra: Pride komiteen i NN kommune, ringer inn på 70 11 89 75/78 . Eva Vinje Aurdal.

Howdan skal Pride komiteen forholde seg til situasjonen?

SPILLKORT NR: 10
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18

Til: Operasjonssentralen

Fra: HRS ringer inn på telefon 70 11 89 75 /78



Kapteinen på «MSC MM» har bedt om bistand fra lokalt brannvesen, da situasjon er kommet ut av kontroll. Barrierer som går på slukkesystem og seksjoneringer har ikke fungert som forventet og det er behov for røykdykkere og høydemateriell. Uvisst hvor lenge pumpekapsellet kan holdes oppe om bord på «MSC MM».

SPILLKORT NR: 14
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18

Til: ILKO

Fra: Sikkerhetssjefen fra MSC Meraviglia



Evakuering fra "MSC Meraviglia" har startet.

Kaptein Mattia Manzi ønsker å få oppgitt landsettingssted for livbåter

Hver tender tar mellom 150-200 pax. 7 livbåter/2 tendere på hver side.

SPILLKORT NR: 11
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18

Til: Operasjonssentralen

Fra: politipatrulje i sentrum.

Politi i sentrum melder at mye røyk begynner å trekke innover mot sentrum. Dette skaper usikkerhet i folkemengden som er i sentrum.

Det pågår Pride arrangement som har samlet mye folk og en "Pride parade" befinner seg nå på veg fra Utstillingsglassen (N. 1000) « Kaiser Wilh. i retning mot Rådhus.



SPILLKORT NR: 15
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18

Til: Operasjonssentralen

Fra: POD. Situasjonssenter



POD etterspør situasjonsrapport (Send situasjonsrapport i CIM til situasjonssenteret i POD. Start meldingen med ØVELSE)

SPILLKORT NR: 15 B
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18



Til: Operasjonsleder

Fra: Spillstaben

Lag en PAV-melding. Riksvarsling. Husk å markere i meldingen at dette er en ØVELSE.

SPILLKORT NR: 19
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18

Situasjonsrapport

Til: operasjonssentralen

Fra: Innsatsleder U-05. Sendes i egen TG. Situasjonsrapport:

Det ca. 2 000 passasjerer som har blitt evakuert med livbåter. Det er lite ressurser på stedet.

Det er ikke kontroll på hvem dette er. Mange nasjonaliteter uten ID. Utfordringer med språk.

Det fleste virker å være uskadd, men det er mange som har pustet inn røyk. Det er sannsynligvis også noen med lettere brann- og varsskader.

Hvordan skal de evaluerte håndteres? Det er mye røyk i området Prestebrygga slik at de evaluerte kan ikke oppholde seg der.

Er det etablert EPS? Er det transportkapasitet? Trenger bistand til å organisere mottak på Prestebrygga det ser ut som flere båter kommer inn der med folk.

SPILLKORT NR: 16
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18



Til: Innsatsleder helse

Fra: Passasjerer som er evakuert

Flere av passasjerene om bord på «MSC Meraviglia» er alvorlig røykforgiftet. Anslagsvis skal det dreie seg om 6-7 stk.

SPILLKORT NR: 20
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18



Til: 110, 112, 113

Fra: Fra enheter i området på Prestebrygga. Ringes inn av spillstab til hver enkelt 11x

Store problemer med framkommelighet gjennom sentrumsområdet pga. Pride parade med fullt av folk og sperrede veier. Stor trafikk inn til NN sentrum (Innfartsvegen). Det begynner også å bli svært mye røyk i området Prestebrygga/Alesund rutebilstasjon som skaper vanskeligheter for trafikken og å oppholde seg der.

SPILLKORT NR: 17
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18



Til: 110,112,113

Fra: ILKO. Bruk etatsspesifikke TG

Flere passasjerer om bord på «MSC MM» har begynt å hoppe over bord i sjøen rundt om på skipet. Uvisst hvor mange – men det er i ferd med å oppstå panikk om bord i fremre del av «MSC Meraviglia».

SPILLKORT NR: 21
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18



Til: AMK

Fra: Sanitetsvakter på Pride parade fra Røde Kors. Ringer inn fra spillstab.

Røyken brer seg inn over sentrum. Dette medfører at flere og flere blir eksponert for røyk. Det fører til at flere viser tegn til lettere røykforgiftning og oppsøker helsepersonell som er til stede i sentrum.

SPILLKORT NR: 18
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18



Til: Innsatsleder helse

Fra: Passasjerer som er evakuert

Flere av passasjerene som er evakuert er alvorlig røykforgiftet. Det opplyses at det er flere røykforgiftede om bord på «MSC MM» som ennå ikke er evakuert. Det kan være flere om bord i livbåtene også. Anslagsvis er oppjustert til 30-40 stk.

Det er mye svart røyk på Prestebrygga slik at det må finnes egnet sted til de evaluerte i røykfri sone.

SPILLKORT NR: 22
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18



Til: Operasjonssentralen

Fra: Innsatsleder U-05. Kaller i TG :

Mobilnettet er overbelastet. Får bare opptatt når en forsøker å ringe med telefonene. Mange fra båten som ringer hjem og bekymrede folk i sentrum.

SPILLKORT NR: 23
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18

Til: Operasjonssentralen

Fra: U-05 og U-07 leder av Pride tjenesten i sentrum. Kaller i 208

Innsatspersonell fra helse og politi uten åndrettsvern sliter- Blir røykeksponert. HMS-utfordring. Har behov for drikke til alle mannskapene. Mangler politi og helsemannskaper.



SPILLKORT NR: 27
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18

Til: 110

Fra: First hotel Atlantica. Spillstaben ringer inn på tlf til 110 (Evingene)

First Hotel NN ringer:
Mye røyk som trekker inn i ventilasjonsanlegget, brannalarmen går og det er uoversiklig på stedet.

Lurer på hva de skal gjøre med gjestene, 120 gjester innsjekket. Kan ikke samle dem på utsiden pga. røyk. Ber om bistand og råd.



SPILLKORT NR: 24
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18

Til: Operasjonssentralen

Fra: Situasjonsrapport fra Innsatsleder U-05. Meldes i TG

Situasjonsrapport

Det er anslått 400-500 personer som er eksponert av røyk og trenger medisinisk oppfølging. Noen er på Prestebrygga, men flere har beveget seg mot sentrum for å komme utina røyken. Ca. 2000 passasjerer/mannskap i land (kaonvridet). Flere på vei inn med livdåser og frivillige.

70 % av de i land har ikke med pass eller ID. Det er minst 17 ulike nasjonaliteter.

Filåter sluppet fra «MSC/MTA». Passasjerer hopper i sjøen.

Alle livdåser på utsiden (babord) er låst. Stort antall frivillige i havnebassenget. Stor usikkerhet knyttet til hvor alle passasjerer er. Mange røykskadede, noen brannskadede, drukninger, brudekåper, kortsåder.

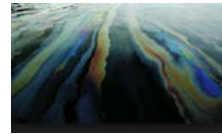
Stort påtrykk fra media både i sentrum og på kai.

SPILLKORT NR: 28
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18

Til: Innsatsleder brann

Fra: Innsatspersonell på Prestebrygge

Det observeres begrenset oljesøl i havnebassenget rundt skipet.



SPILLKORT NR: 25
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18

Fra: AMK

Til: Operasjonssentralen. Ringes inn fra spillstab til OPS ?.

Beredskapsplanverket er iverksatt

Har behov for transportbistand til skadde til NN sykehus/andre sykehus/ legevakt da ambulanskapasiteten ikke strekker til.

Kan være aktuelt med busser og tilsvarende. Trenger ledsagebe av politi.



SPILLKORT NR: 29
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18

Til: Operasjonssentralen

Fra: NN Rådhus. Innringer fra spillstab på 70 11 89 75/78.

NN Rådhus er fylt med røyk og brannalarmen er utløst. Bygningen er i ferd med å evakueres, men trenger bistand siden det er røyk ute og inne. Meldes lurer på om røyken er giftig



SPILLKORT NR: 26
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18

Til: Stabssjef

Fra: POD.

Stort trykk fra internasjonale media. Ambassader har begynt å kontakte UD som igjen har kontaktet JD, som igjen kontakter POD som igjen kontakter NN PD (PD)

Hvilke nasjoner er involvert, hvor mange døde og skadde, hva skjer med de som er uskadd. Familie kommer ikke gjennom på telefon til sine som er på båten.

(POD/situasjonssenteret er informert om øvelsen)



SPILLKORT NR: 30
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18

Til: Operasjonssentralen

Fra: HRS. Spillstaben ringer inn på 70 11 89 75/78.

Hovedredningssentralen melder at kapteinen på Hurtigruta MS Trollfjord – Skipet på veg inn til kai i NN, tilbyr sine tjenester.



SPILLKORT NR: 31
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18

Til: 110



Fra: Innsatsleder brann. Kaller i TG

Store mengder oljesøl observeres ved «MSC MM». Sterkt tiltagende. Stort behov for lenser og utstyr.

SPILLKORT NR: 35
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18

Til: Innsatsleder brann



Fra: Røykdykker inne på båten.

Vitneopplysninger og brannbildet tyder på flere arnesteder for brannen.

Brann flere steder på dekk 6 og 7 som sannsynligvis må ha startet uavhengig av hverandre. Må være påtønt.

SPILLKORT NR: 32
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18

Til: Operasjonssentralen

Situasjonsrapport

Fra: Innsatsleder U-05. Kaller i TG

Oppsummering situasjonsbilder/tilfelle
17 båter uten ID er sendt innvarsler i havnen på Prinsessegt. Ca. 70 skadde fra brann med ambulanser fra Prinsessegt og Årstad sykehus.
Relevant tilgjengelig
Årsak til brann og vedlegg med alle tilgjengelige ressurser
Ferdig og innvarslet
Utsatt for kontroll på 19 er avsluttet, men fortsatt underberømmet
Tilgjengelig informasjon: **Redningsvesenkapet med DNV Vår Utøen 1 er på stedet**
Kystvakts CV Njard
Stort behov for forberedelse
Hvordan skal tilgjengelige ambulanser og i innvarslet
Evaluerte (sakliste) evaluere fortsettende med base til ETS
Stort antall frivillige har meldt seg. Både på land, og mange ambulanse. Håndtering?
Problemløst/ingen sakliste med:
Sambandsgruppen etablert
Samband redningsvesenkapet
Behov for sambandsutrustning

Oppdatert sendt til Operasjonssentralen, LRS, forberedelse

SPILLKORT NR: 36
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18

Til: Innsatsleder brann



Fra: Røykdykkerleder

Brannmann (røykdykker) savnet på båten. Ukjent hvor han befinner seg, oppnår ikke samband med vedkommende.

SPILLKORT NR: 33
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18

Til: Operasjonssentralen:

Fra:

SPILLKORT NR: 37
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18

Til: Operasjonssentralen



Fra: U-07 eller leder av Pride tjenesten.

Panikkpreget stemning i sentrum.
Statusoppdatering.

SPILLKORT NR: 34
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18

Til: Operasjonssentralen



Fra: Innsatsleder U-05. Kaller opp TG

Det har dukket opp 2 helikopter fra media og flere droner over båten og innsatsområdet.



SPILLKORT NR: 38
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18

Til: Stabssjef

Fra: Operasjonssjef som ringer Stabssjef TA

Stort påtrykk fra nasjonale og utenlands media.
Ønsker intervju, antall skadde, antall døde, nasjonalitet. Terror?
Når blir det pressekonferanse?
Skal det opplyses at det er påtønt?
Mistenkte?

SPILLKORT NR: 39
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18

Til: ILKO og 110

Fra: Innsatsleder brann

Begynner å få kontroll på
brannen. Røykutvikling
avtar.



SPILLKORT NR: 40
LRS Spill øvelse "Skipsbrann" 17.10.18

Situasjonsrapport

Til: Operasjonssentralen

Fra: Innsatsleder U-05

Brennemasset har kontroll på brannen, men det Brenner fortsatt. Røyken har avtatt betydelig.

Tallet på døde er nå 01 01 33.

De er samlet inne på Passasjerdekket.

127 røykvarer er fanget 05 i tillegg etter rydding: 050000t 1000.

Det er sjansen at brannen er slukt. Følge røykviklingen.

Såen har ikke slukket.

U 05 Fullfør denne som du ønsker...



PHS vedtok i januar 2014 å innføre et program for stabs- og lederutvikling. I 2016 ble en revidert programplan vedtatt i Politihøgskolens styre. Formålet med programmet er å styrke politidistriktenes evne til krisehåndtering gjennom stabs- og ledelsesapparatet. Ved innføringen av Stabs- og lederutviklingsprogrammet ble det for første gang et krav fra overordnet myndighet til politidistriktene om deltakelse i programmet. Den første gjennomføringen av Stabs- og lederutviklingsprogrammet (2014–2016) ble evaluert i 2017 (Hoel og Barland, 2017).

Evalueringen presentert i denne rapporten er en mer omfattende evaluering av stabs- og lederutviklingsprogrammet. Rapporten tar for seg blant annet stabssjefens nye rolle, et styrket fokus på etterforskning og etterretningsstyrt kriseledelse, operasjonslederens erfaringer. I programmet ble det bestemt at redningsledelsen skulle få en større plass. Politihøgskolen og Hovedredningsentralen gjennomførte derfor noen kompetansehevende tiltak i politidistriktene i forbindelse med redningsøvelsene.

Evalueringen ser i hvilken grad tiltakene ble forstått og implementert i redningsledelsen i noen av disse øvelsene.

Politihøgskolen

Slemdalsveien 5
Postboks 2109, Vika
0125 Oslo
Tlf: 23 19 99 00
www.phs.no