

Ida Marie Laier Johnsen

Fra hendelse til hendelse – tilbakeføring av kunnskap til praksis i politiet

En casestudie om sirkulering av kunnskap i politiet etter ekstraordinære
hendelser

Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for Handelshøgskolen
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap
Postboks 4
3199 Borre
<http://www.usn.no>

© 2024 Ida Marie Laier Johnsen

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammenheng

I denne avhandlingen har jeg valgt å ta utgangspunkt i politiet som organisasjon og prosessen knyttet til offentlige evalueringer. Prosessen er ment å tilrettelegge for kunnskapsoverføring fra en ekstraordinær hendelse til en annen gjennom offentlige evalueringsrapporter. Politiet skal være en organisasjon basert på læring, og bruk av evalueringer er et ledd for å tilrettelegge for dette (Politidirektoratet, 2020, s. 216). Formålet med avhandlingen var å undersøke hvordan offentlige evalueringer bidro til læring for politiet gjennom en abstrahering av kunnskap fra de ekstraordinære hendelsene. For å svare ut dette ble følgende problemstilling valgt; *Hvordan sirkulerer kunnskap i politiet etter ekstraordinære hendelser gjennom offentlige evalueringer?*

Undersøkelsene ble gjennomført kvalitativt med casestudie som forskningsdesign. Under datainnsamlingen ble det benyttet to forskjellige kilder til data; arkivkilder og intervjuer. Intervjuene var med personell fra nasjonalt operasjonelt nivå og nasjonalt taktisk nivå, henholdsvis Politidirektoratet, Politihøgskolen og tre politidistrikt. Gjennom en abduktiv tilnærming ble datamaterialet analysert, og kategorisert ut ifra overordnet problemstilling og forskningsspørsmål. Avhandlingen tar utgangspunkt i Latour (1999) sine teorier for sirkulerende referanse og «oversettelse», og ser dette opp mot teorier for organisasjonslæring. Ved bruk av disse teoriene fulgte jeg abstraheringen av kunnskap fra ekstraordinære hendelser for videre tilbakeføring av kunnskap til organisasjonen.

Analyse og drøfting viser hvordan det eksisterer en systematikk for abstrahering av kunnskap gjennom offentlige evalueringsrapporter, men at prosessen for tilbakeføring av kunnskap til praksis fremstår mangelfull. Ved å undersøke de offentlige evalueringsprosessene viser jeg aktørenes betydning for spredning og implementering av kunnskap i organisasjonen. Undersøkelsene avdekte et engasjement knyttet til å dra læring fra de ekstraordinære hendelsene, men organisasjonen mangler både kapasitet og prioritering for implementering av læringspunktene. Gjennom avhandlingen viser jeg videre til hvordan ulike faser i den offentlige evalueringsprosessen påvirker spredning av kunnskap i organisasjonen, og hvilke faktorer som har betydning for denne prosessen.

Nøkkelord: kunnskap, organisasjonslæring, sirkulerende referanse, oversettelse

Abstract

I have chosen to base my thesis on the police as an organization and the process related to public evaluations. The process is intended to facilitate the transfer of knowledge from one extraordinary event to another through public evaluation reports. The police must be an organization based on learning and the use of evaluation is part of facilitating for this process (Politidirektoratet, 2020, s. 216) The purpose of this thesis was to investigate how public evaluations contributed to learning for the police through an abstraction of knowledge from the extraordinary events. To answer this the following problem was chosen; *How does knowledge circulate in the police after extraordinary events through public evaluations?*

The studies were conducted qualitatively through a case study as a research design. During the data collection, two different sources of data were used: archival sources and interviews. The interviews were conducted with personnel from the national operational level and the national tactical level, respectively the National Police Directorate, the Norwegian Police University College and three police districts. Through an abductive approach, the data material was analyzed, and categorized based on the overall problem and research questions. The dissertation is based on Latour's (1999) theories of circulating reference and translation cycles, then contrasts this with theories of organizational learning. Using these theories, I followed the abstraction of knowledge from extraordinary events for further return of knowledge to the organization.

Analysis and discussion show how there exists a system for abstracting knowledge through public evaluation reports, but the process for implementing knowledge to practice appears to be inadequate. By examining the public evaluation processes, I show the importance of the actors for the dissemination and implementation of knowledge in the organization. The research revealed a commitment to learning from the extraordinary events, but the organization lacks both capacity and prioritization for implementing learning points. Through the thesis I also refer to how different phases of the public evaluation process affect the dissemination of knowledge in the organization and the factors important for this process.

Keywords: knowledge, organizational learning, circulating reference, translation

Innhold

Sammendrag	2
Abstract	3
Forord	7
1 Innledning	8
1.1 Bakgrunn	9
1.1.1 To hendelser med læring i fokus	9
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	10
1.3 Avgrensning	11
2 Teori	13
2.1 Prosess fra kunnskap til praksis	13
2.2 Å dra læring fra ekstraordinære hendelser	15
2.2.2 Gjennomføring av offentlige evalueringer – å dra læring av feil?	16
2.3 Når kunnskap skal «oversettes»	17
2.4 Tilrettelegging og barrierer for læring i organisasjonen	19
2.5 Aktører knyttet til evalueringsprosessen	21
3 Metode	23
3.1 Tilnærming til forskningsprosjektet	23
3.1.1 Forskningsdesign	24
3.2 Utvalg og avgrensning – Politidirektoratet, Politihøgskolen og politidistrikt	25
3.3 Innhenting av data	26
3.3.1 Arkivkilder	27
3.4 Intervjuer	29
3.4.1 Intervjuguide	29
3.4.2 Testing av intervjuguide	30
3.4.3 Gjennomføring av intervjuene	30

3.5	Analyse av data og teoretisk tilnærming	31
3.5.1	Teoretisk tilnærming	31
3.5.2	Analyse av data	32
3.6	Forskningskvalitet og etikk	33
3.6.1	Plausibilitet	33
3.6.2	Overførbarhet	34
3.6.3	Oppriktighet	35
3.7	Etikk	36
3.7.1	Prosedyreetik	37
4	Analyse	38
4.1	Hvordan tilrettelegger nasjonalt operasjonelt nivå i politiet for systematisk oppfølging av offentlige evalueringsrapporter?	39
4.1.1	Systematikk for organisasjonslæring fra nasjonalt operasjonelt nivå	39
4.1.2	Hvorfor gjennomføres offentlige evalueringer?	41
4.1.3	Hvilke aktører er de offentlige evalueringene for?	42
4.2	Hvordan anvendes en systematisk tilnærming til spredning av kunnskap mellom nasjonalt operasjonelt nivå og nasjonalt taktisk nivå?	44
4.2.1	Hvordan er oppfølging av læringspunkter etter offentlige evalueringer?	44
4.2.2	Tilrettelegger de offentlige evalueringene for læring i organisasjonen?	46
4.3	Oppsummering	49
5	Diskusjon	50
5.1	Hvordan tilrettelegger nasjonalt operasjonelt nivå i politiet for systematisk oppfølging av offentlige evalueringsrapporter?	50
5.1.1	Systematikk for organisasjonslæring fra nasjonalt operasjonelt nivå	52
5.1.2	Hvorfor gjennomføres offentlige evalueringer?	53
5.1.3	Hvilke aktører er de offentlige evalueringene for?	56
5.2	Hvordan anvendes en systematisk tilnærming til spredning av kunnskap mellom nasjonalt operasjonelt nivå og nasjonalt taktisk nivå?	59
5.2.1	Hvordan er oppfølging av læringspunkter etter offentlige evalueringer?	59
5.2.2	Tilrettelegger de offentlige evalueringsrapportene for læring i organisasjonen?	62
5.2.3	Samfunnets ansvarliggjøring for læring	63
6	Konklusjon	64

6.1	Bidrag og videre forskning	65
7	Litteraturliste	66
8	Oversikt over figurer	70
9	Vedlegg i avhandlingen	71

Forord

Som en del av den norske politiberedskapen i mange år har jeg erfart hvor krevende det kan være å omsette kunnskap til praksis, og ikke minst praksis til kunnskap. Jeg har stått i situasjoner med gode kollegaer og erfart situasjoner som det i liten grad vil være mulig å gjenfortelle hverken muntlig eller skriftlig. Da jeg våren 2019 gjennomførte Politihøgskolen sin instruktørutdanning fant jeg meg selv være frustrert over alt pensumet som skulle leses. Jeg ble tatt til side av en av de fagansvarlige og forklart følgende; «husk at all teori kommer fra praksis». Dette ble starten på reisen min i politiet med å bidra inn til praksisorientert kunnskap, og tilrettelegging for gode koblinger mellom det som skrives og det som skal utføres.

Jeg vil starte med å takke gode tidligere kollegaer i politiet for både sparring og tilretteleggelse for at denne avhandlingen kunne blir en realitet. Jeg har kun møtt velvilje hos Politidirektoratet, Politihøgskolen og politidistriktene. Engasjementet dere viste, og det fantastiske arbeidet dere gjør for politiets samfunnsoppdrag, fortjener mye mer oppmerksomhet enn jeg klarer å gi dere i denne avhandlingen. For å sitere en av dere;

«Alt i alt handler det om å redde liv»

Jeg vil rette en stor takk til min hovedveileder, Tor Øystein Hernes, for konkrete tilbakemeldinger, og hvordan du gjennom hele prosessen har utfordret meg. Den læringen jeg har tilegnet meg gjennom denne prosessen ville aldri ha eksistert uten våre sparringer og dine oppfølgingsspørsmål til mine, til tider, sterke antagelser. Videre vil jeg trekke frem min biveileder, Steinar Vee Henriksen, for god rådgivning innenfor det politifaglige. Vårt gode samarbeid gjennom mange år har fungert som både inspirasjon og støtte inn i denne avhandlingen.

Til sist må jeg takke søsteren min for utallige timer med rådgivning gjennom forskningsprosjektet, og samboeren min som har støttet med gjennomlesning og sjokolade i frustrerte timer. Videre må resten av familien min og vennene mine takkes for at de har holdt ut disse årene med studier. Det var absolutt ingen selvfølge. Som en forlengelse av dette vil jeg takke ny arbeidsgiver i Forsvarssektoren for muligheten jeg ble gitt til å gjøre ferdig denne avhandlingen

Langhus, 13.05.2024

Ida Marie Laier Johnsen

1 Innledning

Evaluering oppleves som en viktig del av hverdagen til innsatspersonellet i politiet og gjennomføres etter store og små hendelser, systematisk og tilfeldig. Det settes ned evalueringsgrupper, komplekse skjemaer distribueres og spørsmål stilles i plenum. I Politiets beredskapssystem del 1 (PBS1) kan man lese om hvordan politiet skal innhente, forvalte og utnytte læring fra hendelser (Politidirektoratet, 2020). Den viser blant annet til at evalueringer ikke skal ha som intensjon å finne feil og syndebukker, men heller være fremtidsrettet på en slik måte at historiene som evalueres kan bidra til videre læring for fremtidige hendelser (Politidirektoratet, 2020, s. 216). For at evalueringer skal bidra til læring er organisasjonen avhengig av at de forskjellige individene i organisasjonen deler av sine erfaringer, og at infrastrukturen tilrettelegger for slik læring (Filstad, 2022). Der hvor Latour (1999, s. 24) viser til hvordan verdenen kan pakkes inn i ord, kan organisasjonen gjøre det samme gjennom prosessen knyttet til offentlige evalueringer.

Forskning på hvordan beredskapsorganisasjoner drar læring fra hendelser er ikke et ukjent fenomen, og det finnes flere kjente forskere som tar for seg dette. Her kan både Endsley (1995) med situasjonsbevissthet og Klein (1993) med teorier for erfaringsbaserte handlinger, trekkes frem som eksempler på forskning innenfor psykologien på hvordan mennesker baserer handlinger på tidligere erfaringer. Innenfor pedagogikken finnes det flere forfattere og forskere som har sett på hvordan politiet lærer. Et eksempel er boken til Sommer et al. (2020) som spesifikt retter seg inn mot blant annet læring for nød – og beredskapsaktører i Norge. Jeg har ikke funnet forskning på beredskapsorganisasjoners læring gjennom et sosiologisk perspektiv, hvor både kontekst, samfunn og organisasjonsaktører ses i sammenheng. Med bakgrunn i dette syntes jeg det var interessant å benytte Latour (1999) sin sosiologiske tilnærming til forskning, og se denne i sammenheng med organisasjonslæring.

1.1 Bakgrunn

«Sør-Øst, PLIVO, mann med pil og bue, politimann skutt i ryggen, start full mobilisering» ¹

13. oktober 2023 ca. klokken 18.15 kom det en nasjonal melding over sambandet; en mann skjøt etter mennesker med pil og bue i Kongsberg sentrum (Henriksen et al., 2022, s. 138). På det aktuelle tidspunktet og de neste timene var innsatspersonellet i aksjon, og gjorde seg mange erfaringer. Etter hendelsen i Kongsberg ble det nedsatt en evalueringsgruppe av Politidirektoratet for å undersøke hendelsesforløpet, og for å se på hvilke læringspunkter organisasjonen kunne ta med seg videre (Henriksen et al., 2022). Et omfattende arbeid for at organisasjonen kunne bli klokere sammen. Rapporten ble delt skriftlig og muntlig, distribuert ut på flere forskjellige nettbaserte plattformer, samt skrevet ut slik at den kunne leses i papirform. Jeg jobbet på Politihøgskolen på dette tidspunktet, og bet meg merke i en ubalanse mellom arbeid lagt ned i de offentlige evalueringene og den faktiske oppfølgingen i etterkant. Det førte meg videre til dette forskningsprosjektet for å undersøke hvordan slike offentlige evalueringer kunne være en del av organisasjonslæringen i politiet.

1.1.1 To hendelser med læring i fokus

Denne avhandlingen vil ta for seg to ekstraordinære hendelser med påfølgende evalueringsprosesser. Begge hendelsene hadde et stort mediefokus, og det ble stilt spørsmål til politiets handlemåte i situasjonene (Thommessen et al., 2023). Med ekstraordinære hendelser henvises det til hendelser som er så alvorlige at politiet blant annet må organisere seg annerledes for å kunne håndtere situasjonen (Politidirektoratet, 2020, s. 24). Dette kan for eksempel være terrorhandlinger, større ulykker eller naturkatastrofer.

13.oktober 2021 fikk politiet i Sør-Øst Norge en melding om en mann som skjøt med pil og bue (Henriksen et al., 2022, s. 5). Selve hendelsen varte i ca. 34 minutter fra politiet ble varslet og til gjerningspersonen var pågrepet. I denne perioden drepte gjerningspersonen 5 personer og skadet flere (Henriksen et al., 2022, s. 6). 04.november 2021 ble det levert et mandat til Politihøgskolen om gjennomføring av evaluering av hendelsen i Kongsberg. Mandatet viste

¹ Sitatet er hentet fra den offentlige evalueringsrapporten etter Kongsberg hendelsen og var en melding inn til politiets nasjonale bistandsressurser (Henriksen et al., 2021, s.138). PLIVO betyr «Pågående livstruende vold» og henviser til en prosedyre for hvordan slike hendelser skal håndteres.

blant annet til at evalueringen skulle ha som formål å avdekke læringspunkter fra hendelsen. Videre skulle evalueringen følge opp funn fra tidligere offentlige evalueringsrapporter, slik som Al-Noor hendelsen i Bærum 2019 (Dalgaard-Nielsen et al., 2020).

Natt til lørdag 25. juni 2022 gikk en mann av trikken ved Oslo tinghus ikledd gul t-skjorte og caps, og kort tid etterpå begynte han å skyte mot London Pub (Jansen et al., 2023, s. 9). To mennesker mistet livet den natten og totalt 264 mennesker fikk status som fornærmet (Jansen et al., 2023, s. 9). 08.august 2022 ble det levert et mandat til Politihøgskolen om evaluering av hendelsen. Som ved Kongsberg hendelsen (Henriksen et al., 2022) viste mandatet til at formålet med evalueringen var å fremme læring for politiet, og at funn fra tidligere offentlige evalueringer skulle følges opp.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Med utgangspunkt i bakgrunnen for avhandlingen vil jeg argumentere for hvordan kunnskap spres i politiet som organisasjon, samt hvilke muligheter og begrensinger dagens prosess knyttet til offentlige evalueringer fremmer. For å belyse dette ble følgende problemstilling valgt;

Hvordan sirkulerer kunnskap i politiet etter ekstraordinære hendelser gjennom offentlige evalueringer?

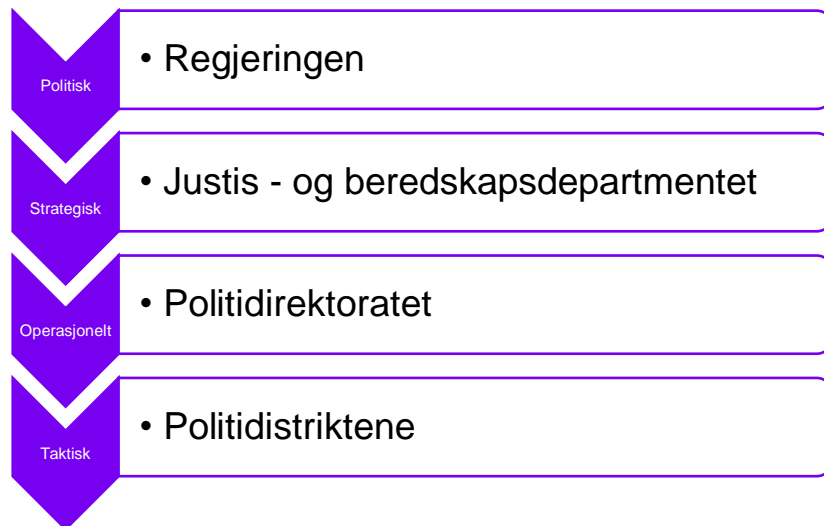
Politiets står overfor mange krav fra samfunnet og egen organisasjon. Politidirektoratet (2020, s. 220) viser til at politiet skal være en organisasjon basert på læring, og politiet som organisasjon skal dra kontinuerlig læring av situasjoner og hendelser de står overfor. Det betyr i mange tilfeller en overføring av kunnskap fra de som har opplevd en hendelse til de som ikke var involvert i hendelsen direkte. På den måten kan organisasjonen tilrettelegge for å dra læring av enkeltindividers erfaring, men for å tilrettelegge for en slik prosess kreves det en viss systematikk (Justis – og Beredskapsdepartementet, 2016-2017, s. 145). Med utgangspunkt i dette utarbeidet jeg to forskningsspørsmål for å besvare problemstillingen;

- FS 1: Hvordan tilrettelegger nasjonalt operasjonelt nivå i politiet for systematisk oppfølging av offentlige evalueringsrapporter?
- FS 2: Hvordan anvendes en systematisk tilnærming til spredning av kunnskap mellom nasjonalt operasjonelt nivå og nasjonalt taktisk nivå?

Hensikten med dette forskningsprosjektet var å se på sammenhengen mellom tilretteleggelse og anvendelsene av en systematisk tilnærming for spredning av kunnskap ved bruk av offentlige evalueringer etter ekstraordinære hendelser. Denne avhandlingen kan være et viktig bidrag inn i Politidirektoratet sitt arbeid med en helhetlig og systematisk tilnærming til bruk av de offentlige evalueringene. Dette gjennom innsikt og kunnskap i hvordan systematikken benyttes, oppleves og hvilken effekt den gir. Like viktig er bidraget inn til andre nød- og beredskapsaktører for å sikre en god effekt av de evalueringsprosessene som gjennomføres. Ved å gi et innblikk inn i systematikken til norsk politi, og videre forsøk på anvendelse av denne systematikken, kan det inspirere til en mer helhetlig tilnærming til bruk av offentlige evalueringer. Både på tvers av ledelsesnivåer innad i organisasjonen og på tvers av de forskjellige nød- og beredskapsaktørene.

1.3 Avgrensning

Denne avhandlingen vil ta utgangspunkt i nasjonalt operasjonelt nivå, heretter omtalt som Politidirektoratet, og nasjonalt taktisk nivå, heretter omtalt som Politihøgskolen og politidistrikt (Politidirektoratet, 2020, s. 32). Politidirektoratets hovedoppgaver er blant annet ansvar for faglig ledelse og utvikling av norsk politi. Politidirektoratet er videre ansvarlige for den systematiske læringen i politiet. Dette innebærer blant annet at erfaringer fra hendelser og øvelser skal implementeres i organisasjonen (Politidirektoratet, 2020, s. 220). I denne avhandlingen vil det vises til enkelte politidistrikt, samt Politihøgskolen som er et særorgan. Politihøgskolen har det overordnede ansvaret for læring i politiet (Politidirektoratet, 2020). Politidistriktene er blant annet ansvarlige for å melde ifra til Politidirektoratet og Politihøgskolen om hendelser som kan være relevant for læring på nasjonalt nivå (Politidirektoratet, 2020, s. 220). I denne avhandlingen vil jeg ta for meg den offentlige evalueringsprosessen knyttet til operative fagområder hvor innsatspersonellet i norsk politi er sentralt. Med innsatspersonell menes politibetjenter med ansvar for beredskapen i Norge (Politidirektoratet, 2020, s. 41).



Figur 1 Viser de nasjonale ledelsesnivåene i norsk politi (Politidirektoratet, 2020, s. 30)

2 Teori

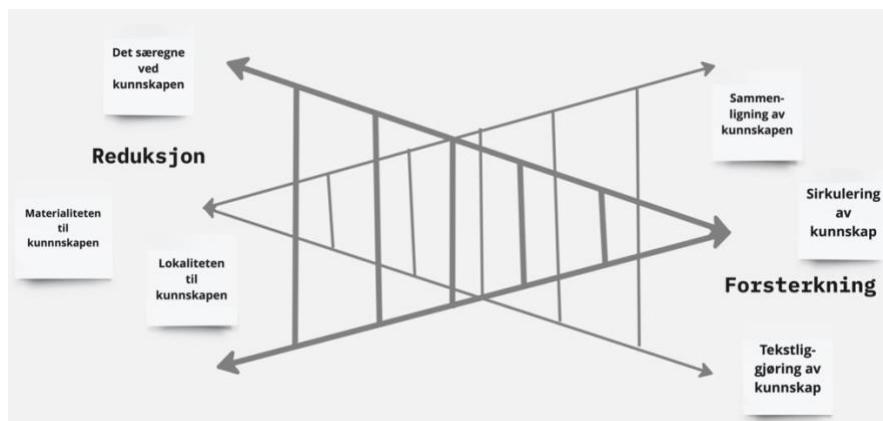
I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for det teoretiske rammeverket benyttet i avhandlingen. Gjennom senere diskusjon vil teoriene benyttes for å belyse følgende problemstilling; *Hvordan sirkulerer kunnskap i politiet etter ekstraordinære hendelser gjennom offentlige evalueringer?* Jeg vil gjennom kapitlet gi en beskrivelse av teorier innen organisasjonslæring og vise til hvordan organisasjoner kan strukturere seg for å tilrettelegge for læring. Teoriene for organisasjonslæring vil gjennom avhandlingen knyttes mot Latour (1999) sine teorier og begreper for sirkulerende referanse og «oversettelse». Teoriene til Latour (1999) tar for seg transformasjoner av spesifikke fenomener og hvordan de transformeres gjennom praksis og teori. Begrunnelsen for dette valget var hvordan Latour (1999) utfordret forskningens bruk i verden, og tok forskningen ned tilbake til «jorda». Gjennom hans sosiologiske tilnærming til forskning kan man se hvordan menneskelige faktorer spiller inn på utvelgelse, tolkning og bruk av forskning.

2.1 Prosess fra kunnskap til praksis

Gjennom en offentlig evaluering står politiet som organisasjonen igjen med kunnskap, både ny og gammel. For å sikre en organisatorisk læring må denne kunnskapen blant annet omgjøres til noe praktisk. Der hvor kunnskap viser til «hva» viser prosessen knyttet til å skape praksis ut av det til «hvordan» (Filstad, 2022, s. 143). Et eksempel på dette er læringspunkter etter offentlige evalueringer av ekstraordinære hendelser. Det kan argumenteres for at læringspunktene i seg selv er kunnskap, men verdien kommer først i det man faktisk operasjonaliserer ordene som står på papiret. Filstad (2022) viser i denne sammenheng til hvordan kunnskap kan lede til praksis, og hvordan praksis igjen kan lede til ny kunnskap. På slik måte må forholdet mellom kunnskap og praksis ses på som en prosess (Filstad, 2022, s. 143). Ved å se prosessen som en helhet viser den til hvordan ny kunnskap kan forekomme i en organisasjon uten at det skjer endringer i praksis.

Proessen fra noe konkret til noe abstrakt, som igjen skal lede til noe konkret, omtaler (Latour, 1999, s. 24) som en sirkulerende referanse. Der hvor Latour (1999) benytter forskning som fenomen, vil jeg i denne avhandlingen benytte kunnskap. Det essensielle med teorien er hvordan den viser til en prosess som sender et fenomen, i denne avhandlingen kunnskap fra ekstraordinære hendelser, gjennom flere transformasjoner. Gjennom en offentlig

evalueringsprosess kan organisasjonen tilegne seg kunnskap ved å undersøke en spesifikk hendelse, og på den måten kan en slik prosess forberede organisasjonen for nye hendelser (Politidirektoratet, 2020, s. 214-215). Kunnskap fra en ekstraordinær hendelse som evalueres kan samtidig transformeres fra en dynamisk hendelse til en ny virkelighet i en skriftlig rapport (Latour, 1999, s. 39). En offentlig evalueringsrapport gir et sammenhengende bilde av en virkelighet som med stor sannsynlighet hadde uklare øyeblikk, forstyrrelser og uoppdagede feil (Latour, 1999, s. 56). Skriftlighet av kunnskap kan gi organisasjonen mulighet til å sammenligne læringspunkter og tilrettelegge for nyetablert praksis (Filstad, 2022). På slik måte må forholdet mellom kunnskap og praksis ses på som en prosess. Sirkulerende referanse kan således oppsummeres ved å se på hvordan referansepunkter viser tilbake til noe som har vært, og gjennom dette kan organisasjonen oppdage nye ting for fremtiden (Latour, 1999, s. 58).



Figur 2 Viser en illustrasjon av Latour (1999, s. 71) sin sirkulerende referanse. Figuren viser de forskjellige fasene, og hvordan transformasjonene fører til reduksjon og forsterkning av kunnskap.

Med et samfunn i stadig utvikling er politiet den organisasjonen som skal bistå den norske befolkningen med hjelp og tjenester i ekstreme situasjoner (Politidirektoratet, 2020, s. 16). For å kunne svare ut samfunnsoppdraget er politiet avhengig av å dra læring i takt med hendelsene i samfunnet. Filstad (2022, s. 28) viser til at slik endring er en avgjørende faktor for at organisasjoner skal overleve. En metode for å tilegne seg denne læringen er ved bruk av offentlige evalueringsrapporter etter ekstraordinære hendelser. Disse omtales som systematiske evalueringer (Politidirektoratet, 2020, s. 218). De offentlige evalueringene er nettopp ment for å bistå politiet som organisasjon til å utvikle seg i takt med samfunnet.

Innsatspersonellet som var til stede under hendelsen 25. juni lyttet til meldinger over sambandet og lyden av sirener i hovedstaden (Jansen et al., 2023, s. 130). Disse særegenhetene ved kunnskapen kan ikke gjengis i en offentlig evalueringsrapport, og er et eksempel på hvordan enkelte deler av kunnskapen reduseres gjennom transformasjonen fra hendelse til rapport (Latour, 1999, s. 71). Samtidig er en forsterkning av kunnskapen hvordan jeg flere år senere kan lese om disse opplevelsene i en publisert offentlig evalueringsrapport. Kunnskap fra de ekstraordinære hendelsene vil forsterkes og reduseres gjennom flere transformasjoner, men selve caset vil forbli det samme, det eneste konstante (Latour, 1999, s. 71). På slik måte kan organisasjonen følge kunnskapen fra da den ekstraordinære hendelsen inntraff, transformasjonen til en offentlig evalueringsrapport, og følge tilbakeføringen av kunnskap til nye hendelser.

2.2 Å dra læring fra ekstraordinære hendelser

Sommeren 2022 ble den offentlige evalueringsrapporten fra Kongsberg hendelsen distribuert (Henriksen et al., 2022). Evalueringen var gjennomført og den ekstraordinære hendelsen var dokumentert gjennom et skriftlig produkt. Et kjent problem innen organisasjonslære er å transformere kunnskap til løsninger (Kieser & Koch, 2008, s. 329). Dette støttes også av Argote og Miron-Spektor (2011, s. 1131) som viser til viktigheten av å kartlegge faktorer som tilrettelegger for kunnskapsdeling. En metode for å tilrettelegge for læring på tvers av politidistriktene kan være ved endring av rutiner, da dette kan ses på som en spesifikk metode for å lagre læring fra erfaringene i organisasjonen (Hernes, 2020, s. 141). Organisasjonslæring kan nemlig sies å være basert på rutiner, og man kan således se hvordan organisasjoner kan dra læring av egne og andres erfaringer (Levitt & March, 1988, s. 319).

Arbeidshverdagen til innsatspersonell i politiet er aldri lik, og noen dager baserer seg på mer rutineoppdrag, som for eksempel tyveri på Rema 1000, mens andre dager byr på hendelser slik som 25. juni hendelsen (Jansen et al., 2023). Hverdagshendelsene tilrettelegger for en kontinuerlig læring gjennom repetisjon. Den samme repetisjonen gjør seg ikke gjeldende i ekstraordinære hendelser, og det kan være krevende for organisasjoner å lære fra hendelser som forekommer sjeldent (Argote & Miron-Spektor, 2011, s. 1126). Hendelser som dette har ofte store konsekvenser, og viljen til å lære fra dem er høy (Argote & Miron-Spektor, 2011, s. 1126). For å ivareta kunnskap og læring fra de ekstraordinære hendelsene kan det være nyttig å knytte dette opp til hendelser av mindre karakter (Argote & Miron-Spektor, 2011, s. 1126). Her kan

også øvelser benyttes for å simulere virkeligheten, og på slik måte kan organisasjonen ta tak i mindre deler av de ekstraordinære hendelsene hyppigere og med større presisjon.

2.2.1.1 Rutiner og prosedyrer

Norsk politi reguleres av flere lover, regler og prosedyrer. De kan si noe spesifikt om hvordan politiet skal handle i forskjellige situasjoner, og kan ses på som noe stabilt i en verden preget av usikkerhet og til tider farlige hendelser (Hernes, 2020, s. 142). Under en offentlig evaluering etter ekstraordinære hendelser evalueres blant annet politiet opp mot disse forskjellige rutinene, og hvordan politiet handlet ut ifra disse. Læringspunktene etter slike hendelser kan gi informasjon om politiets evne til å håndtere slike hendelser med utgangspunkt i de allerede etablerte rutinene (Justis – og Beredskapsdepartementet, 2016-2017, s.140). Prosedyren for «Pågående, livstruende vold» (PLIVO) er en spesifikk prosedyre for hvordan innsatspersonell i politiet skal handle under hendelser hvor det utøves livstruende vold mot flere personer (Helsedirektoratet, 2017). Becker (2020, s. 508) viser til hvordan rutiner er en stor del av alle organisasjoner, og referer til hvordan flere aktører kan samhandle i en felles retning, slik som ved hjelp av PLIVO-prosedyren.

Gjennomføring av en offentlig evaluering i norsk politi skal blant annet ha som formål å avdekke forhold med betydning for hvordan fremtidens politi skal handle (Henriksen et al., 2022, s. 197). Levitt og March (1988, s. 320) viser til hvordan rutiner kan sette rammer for hvordan organisasjonen kan dra læring fra hendelser. Dette skjer for eksempel gjennom tolkning av kunnskap fra ekstraordinære hendelser. Denne tolkningen kan føre til nye rutiner som videre kan bli førende for organisasjonens handlinger i ettertid. I denne avhandlingen kan vi for eksempel se at PLIVO-prosedyren ble revidert etter Kongsberg hendelsen på bakgrunn av kunnskapen innsatspersonellet gjorde seg (Henriksen et al., 2022). Rutiner kan således bidra til å oversette kunnskap fra fortid til fremtid i organisasjonens historie. Det å endre rutiner, i form av for eksempel rutiner, kan være en måte å både spre og lagre kunnskap på i organisasjonen (Hernes, 2020, s. 141).

2.2.2 Gjennomføring av offentlige evalueringer – å dra læring av feil?

Innsatspersonell i politiet har fra oppstarten av karrieren lest teorier, historier og retningslinjer som kan ha hatt en innvirkning på egen praksis, og dette er en metode for å dra læring fra andres erfaringer (Desai et al., 2020, s. 111). Denne læringen er viktig for at politiet skal ha mulighet

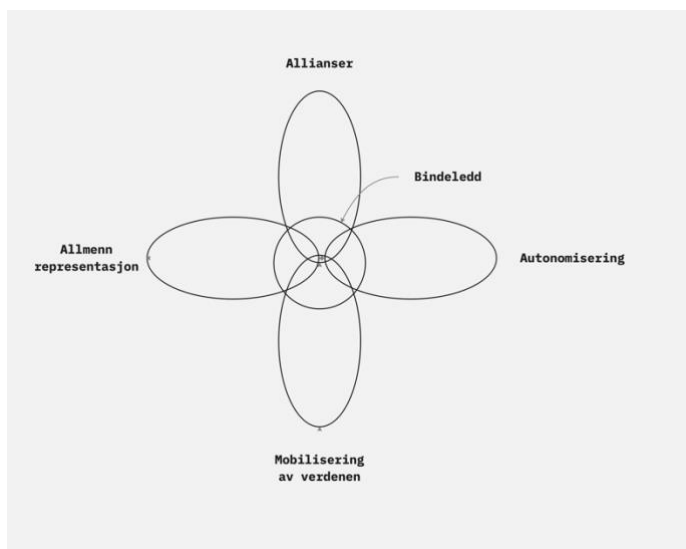
til å håndtere fremtidige hendelser på en god måte (Justis – og Beredskapsdepartementet, 2016-2017, s.138). Systematikk knyttet til offentlige evalueringer kan være et viktig tiltak for å muliggjøre kunnskapen sin reise på tvers av politidistrikt, gjennom de forskjellige nivåene i politiet og fra hendelse til hendelse. Intensjonen kan sies å være god, men å sikre en effekt av denne intensjonen kan tenkes å være mer krevende. For at individlæring skal gi merverdi til organisasjonen må kunnskapen struktureres slik at den blir tilgjengelig for andre enn kun det enkelte innsatspersonell i organisasjonen (Argote & Miron-Spektor, 2011, s. 1126). Skriftliggjøring av kunnskap gjennom offentlige evalueringsrapporter kan bidra til å tilgjengeliggjøre kunnskap fra de ekstraordinære hendelsene til hele organisasjonen.

Hvordan de offentlige evalueringprosessen i organisasjonen skal gjennomføres står beskrevet i PBS 1 og viser blant annet til at prosessen ikke skal ha som formål å lete etter synderbukker, men å dra læring fra spesifikke hendelser (Politidirektoratet, 2020, s. 216). De siste offentlige evalueringene bærer preg av å være hendelser hvor det kan stilles spørsmål til om politiet handlet feil (Thommessen et al., 2023). Hva som kategoriseres som feil kan påvirkes av hvilken organisasjon som er involvert og samfunnet rundt (Desai et al., 2020, s. 112). Det kan være krevende å konkretisere hva som er feil, og hva som kategoriseres som feil kan bero på en subjektiv utvelgelse. En annen utfordring er hvordan det kan være personell med mye makt i en organisasjon som er med på å definere hva som er feil (Desai et al., 2020, s. 112). Et eksempel på dette er hvordan det i mandatet fra Politidirektoratet står spesifisert hva ved 25. juni hendelsen som skulle evalueres (Jansen et al., 2023, s. 273). På den måten ble Politidirektoratet og evalueringsutvalget premissleverandører for de utvalgte læringspunktene.

2.3 Når kunnskap skal «oversettes»

Da jeg tidligere i avhandlingen viste til hvordan handling kan bli til ord i en rapport skal vi nå se på prosessen for «oversettelse», altså det som gjør det mulig for kunnskap å fortsette sin spredning i organisasjonen (Latour, 1999, s. 98). «Oversettelse» deles inn i fem sykluser; mobilisering av verdenen, autonomisering, utvikling av allianser, allmenn representasjon og bindeledd og knuter (Hepsø, 2007, s. 241). Fasene i seg selv arbeider samtidig, og det er ingen rekkefølge i hvordan fasene bør gjennomføres (Hernes, 2020, s. 119). «Oversettelse» viser til hvordan en ide eller et produkt kan transformeres fra en form til en annen (Hepsø, 2007, s. 233). Ved å se på ekstraordinære hendelser kan «oversettelse» benyttes til å forstå hvordan kunnskap

etter hendelsene gis mulighet til å spre seg i organisasjonen. Spredningen av kunnskap kan igjen bidra til nye rapporter, nye handlinger og endringer i organisasjonen. Denne transformasjonen, eller «oversettelsen», bidrar til at kunnskap kommer seg videre fra idéfasen, og sikrer at kunnskapen ikke kun florerer i et lukket miljø (Hepsø, 2007, s. 241). Et lukket miljø, i tilfellet med ekstraordinære hendelser, kan for eksempel representere innsatspersonellet som var direkte involvert i hendelsen.



Figur 3 Viser de forskjellige syklusene i Latour (1999) sin modell for «oversettelse». Oversatt modell, til norsk, er hentet fra Hepsø (2007, s.241).

Å sammenfatte virkeligheter, fra materialitet i en hendelse til ord i en rapport, kan ses på som en nødvendighet for å mobilisere organisasjonen rundt kunnskapen. Dette omtaler Latour (1999, s. 100) mobilisering av verdenen, og henviser til hvordan kunnskap mobiliseres for å spre seg rundt til de som bør benytte seg av den. I denne fasen er selve initiativet til kunnskapen vag, og det er sprikende interesser mellom aktørene (Hepsø, 2007, s. 235). Det er heller ikke unaturlig at det gjennomføres flere interne initiativer. Dette kan for eksempel være hvordan hvert politidistrikt innhenter kunnskap på egenhånd, og gjør egne endringer i sitt politidistrikt etter en ekstraordinær hendelse. Ved mobilisering av kunnskap, for eksempel gjennom en offentlig evalueringsrapport, kan organisasjonen tilrettelegge for at andre aktører eller politidistrikt gis mulighet til å dra læring fra hendelsene (Latour, 1999, s. 101). På slik måte kan organisasjonen unngå at kunnskap kun blir værende i enkelte politidistrikt, men deles med resten av organisasjonen.

Det er flere tiltak som kan iverksettes for at kunnskap skal spres innad i organisasjonen, og mange av disse tiltakene er avhengige av hverandre. Bindeledd og knuter kan ses på som selve hjertet i teorien om «oversettelse» (Latour, 1999, s. 106). Disse anses som de vanskeligste å kartlegge, men er selve navet for å holde de andre fire syklusene i live. Her kan den offentlige evalueringprosessen benyttes som et eksempel. Hva er det som gir prosessen liv, hva er det som sikrer at kunnskap spres, og hva er det med prosessen som binder organisasjonen sammen? Ingen av de fire andre syklusene kan overleve alene, og de vil alle påvirke hverandre gjennom forskjellige typer bindeledd (Latour, 1999, s. 106). Som i denne avhandlingen kan kartlegging av bindeleddene belyse hva som bidrar til at kunnskap fra de ekstraordinære hendelsene kan leve videre i organisasjonen. Et eksempel på bindeledd er hvordan rutiner, eller regler, kan bidra til kunnskapsdeling mellom forskjellige nivåer i organisasjonen.

2.4 Tilrettelegging og barrierer for læring i organisasjonen

Akkurat som alle andre organisasjoner består politiet av enkeltindivider som kunnskapsbærere. Organisasjonslæring skiller seg fra den mer originale måten å tilnærme seg læring, hvor den originale måten i større grad retter seg mot individlæring (Filstad, 2022, s. 29). Organisasjonslæring tar for seg det kollektive og hvordan aktører i en organisasjon kan dra læring fra situasjoner og utvikle seg sammen (Filstad, 2022, s. 148). I samme sortiment knyttes organisasjonslæring til hvordan handlinger tolkes enten som suksess eller feil ut ifra referansepunkter og kategorisering (Desai et al., 2020, s. 112). Det vil si hvordan man er ment å handle i en spesifikk setting sett opp mot prosedyrer, regelverk og normer. Man kan argumentere for at organisasjonslæring er avhengig av individlæring, men det er viktig å merke seg at individlæring kan forekomme uten påvirkning på selve organisasjonen (Argote & Miron-Spektor, 2011, s. 1126). Et eksempel er hvordan innsatspersonellet under Kongsberg hendelsen (Henriksen et al., 2022, s. 173) dro læring fra valg av utrykningsvei, og uten deling av kunnskapen i den offentlige evalueringsrapporten ville det kun blitt værende hos det enkelte innsatspersonell.

Å tilrettelegge for læring i en stor organisasjon som politiet kan være krevende. Szulanski og Lee (2020, s. 369) trekker frem barrierer for læring knyttet til aktørenes forståelse av årsakssammenheng. Dette kan forklares med hvordan involverte aktører tolker handling opp mot utfall, og vurderer dette opp mot tiltak og resultat. Her kan nivåforskjellene i organisasjonen fungere som et eksempel, og hvordan Politidirektoratet beslutter hva som skal

evalueres i en offentlig evalueringsrapport (Henriksen et al., 2022, s. 5). Dette kan ses i sammenheng med at det gjerne er den kunnskapen som kan puttes ned på et papir som er enklest å dele (Szulanski & Lee, 2020, s. 368). Det støttes av (Latour, 1999, s. 67) som blant annet trekker frem at ved en abstrahering av, i dette tilfellet kunnskap, kreves det en utvelgelse av virkeligheten. Enkelte deler av organisasjonens historie vil være enklere å dele enn andre (Levitt & March, 1988, s. 328), og dette kan i seg selv ses på som en utvelgelse av hvilken del av kunnskapen som vil sirkulerer videre i organisasjonen i fremtiden.

Barrierer for læring kan ikke bare knyttes til aktører i organisasjonen, men også til hvordan organisasjonen er strukturert. Filstad (2022, s. 305) trekker blant annet frem infrastruktur i organisasjonen som en viktig tilrettelegger for læring, og følger opp med å vise til hvordan læringskulturen må være både dynamisk og kontinuerlig utviklende. På slik måte kan det tenkes at en organisasjon med god infrastruktur kan bidra til en automatisert prosess for spredning av kunnskap i organisasjonen. Begrepet autonomisering viser til hvordan kunnskapen i seg selv gis en selvstendighet i organisasjonen, og denne syklusen skal bidra til at kunnskap kan fortsette å vokse på egenhånd (Hepsø, 2007, s. 236). Det er flere metoder for å tilrettelegge for dette, alt fra hvordan prosedyrer eller rutiner kan endres til at den nye kunnskapen benyttes inn i eksisterende praksis. Ved å ta for seg Politihøgskolen kan man tenke seg hvordan innspill på endret praksis fra politidistriktene kan bidra til implementering av nye måter å trene på. På slik måte kan kunnskapen få både strategisk støtte, finansiering og et bedre utgangspunkt for utnyttelse av eksisterende infrastruktur (Hepsø, 2007, s. 237).

Infrastruktur kan tilrettelegge for spredning og implementering av kunnskap i organisasjonen, men dette er nødvendigvis ikke nok. Szulanski og Lee (2020, s. 369) trekker frem viktigheten av enkeltindividers motivasjon til å dele av kunnskapen og erfaringene sine. Dette betyr at enkeltindividers motivasjon i organisasjonen må ses i sammenheng med infrastruktur og retningslinjer, og kan igjen ses i tilknytning til hvordan organisasjonen går frem for å mobilisere verdenen rundt kunnskapen (Latour, 1999, s. 100). En måte dette kan gjøres på er ved å knytte eksisterende praksis sammen med ny kunnskap, som er tilgjengeliggjort gjennom en offentlig evalueringsrapport. Som med forskningen i Amazonas kan man se hvordan andre steder og forskere ble involvert (Latour, 1999, s. 100). På samme måte kan hvert politidistrikt ta tak i offentlige evalueringsrapporter og gjøre egne endringer i eget distrikt.

2.5 Aktører knyttet til evalueringsprosessen

Så hvem er egentlig disse offentlige evalueringene for? Innenfor Justis – og Beredskapssektoren er det flere aktører som kan fremheves som aktuelle for den offentlige evalueringsprosessen (Politidirektoratet, 2020). Dette kan innebære innsatspersonell i politidistriktene, forskjellige særorganer og de som skal utarbeide strategiske planer for organisasjonen. Utenfor selve organisasjonen er det flere aktuelle samarbeidspartnere som bør trekkes frem. PBS 1 viser blant annet til viktigheten av et samarbeid med tilstøtende organisasjoner, og media trekkes frem som en spesifikk samarbeidspartner (Politidirektoratet, 2020, s. 81). Media kan benyttes for å spre kunnskap, og står i en særstilling hva gjelder å nå ut til befolkningen. Politiets kommunikasjon med samfunnet innebærer kommunikasjon med de som har vært involvert i en hendelse, samvirkeaktører og publikum (Politidirektoratet, 2020, s. 187). Publisering av offentlige evalueringsrapporter kan være en metode å ivareta kommunikasjon mellom politiet og samfunnet.

Kartlegging av interessenter og utvikling av allianser kan være en viktig del av de offentlige evalueringene (Latour, 1999, s. 103). Med allianser menes de koblingene som gjøres mellom aktører som ikke automatisk ville hatt en felles interesse. I den offentlige evalueringsprosessen kan dette vises gjennom de norske politikernes interesse for læringspunkter etter hendelser, for eksempel 25. juni hendelsen (Jansen et al., 2023), eller hvordan politidistriktene kommuniserer på tvers av distriktsgrensene. Gjennom denne delen av teorien kan man se hvordan organisasjonen er avhengig av samarbeidspartnere utenfor egen indre krets (Hepsø, 2007, s. 236). Dette kan være alt fra hvordan Politidirektoratet samarbeider med departementet, ledelsen i politidistriktene og Politihøgskolen. I det en ekstraordinær hendelse inntreffer blir samfunnet naturlig involvert, og media og publikum kan trekkes frem som viktige samarbeidspartnere. Media kan bidra med å spre kunnskap, som igjen kan påvirke graden av tillitt befolkningen har til politiet som organisasjon.

De offentlige evalueringene skiller seg fra interne evalueringer i organisasjonen ved at samfunnet i stor grad er involvert fra den ekstraordinære hendelsen inntreffer, gjennom evalueringsprosessen og til implementering av læringspunkter. Kontekst kan i denne sammenhengen ses opp mot samfunnet forøvrig (Latour, 1999, s. 91), og kontekst kan i stor grad tilrettelegge for spredning av kunnskap i organisasjonen gjennom samfunnets engasjement. Dette stiller krav til at kunnskapen som implementeres i organisasjonen har en

viss aksept i samfunnet. Denne delen viser Latour (1999, s. 105) til som allmenn representasjon. Allmenheten i forbindelse med offentlige evalueringer er publikum som utsettes for resultatet av kunnskapen gjennom organisasjonens endrede praksis. Selv om det er politiet som skal benytte kunnskapen er det i stor grad publikum som vil erfare dette gjennom organisasjonens handlinger. I denne fasen er det viktig med en god kartlegging for å se hvilke aktører som er aktuelle og hvordan de kan påvirkes av implementeringen av kunnskap fra de ekstraordinære hendelsene. Hepsø (2007, s. 239) viser til at denne fasen er en styrketest for å undersøke om kunnskapen kan overleve i samfunnet. Allmenn representasjon kan bidra til å teste noen av tiltakene for å se hvordan de kan påvirke organisasjonen sett opp mot samfunnsoppdraget, nemlig beskyttelse av de norske borgerne.

3 Metode

I denne delen av avhandlingen vil jeg presentere valgt metode for forskningsprosjektet med utgangspunkt i problemstillingen; *Hvordan sirkulerer kunnskap i politiet etter ekstraordinære hendelser gjennom offentlige evalueringer?* Da jeg ønsket å undersøke de bakenforliggende årsakene til hvordan kunnskap sprer seg i organisasjonen fremstod en kvalitativ tilnærming som det mest treffende. Dette vil jeg forklare ytterligere om senere i avhandlingen. Som metodisk rammeverk har jeg benyttet Gioia et al. (2013) sin tilnærming for innsamling, analyse og kvalitetssikring av data. Gioia et al. (2013, s. 15) trekker frem verktøy og forslag til hvordan man kan sikre gode kvalitative rammer i en induktiv studie, og disse verktøyene ble benyttet for strukturering og analyse av de innsamlede dataene. Gjennom kapittelet vil jeg vise til vurderinger bak de forskjellige valgene som ble tatt, samt utfordringer og muligheter disse valgene ga meg og hvordan det påvirket avhandlingen.

3.1 Tilnærming til forskningsprosjektet

Mine undersøkelser er i hovedsak et resultat av intervjuer, og en fullstendig etterprøvbarehet av datamaterialet vil derfor være krevende (Saunders et al., 2019, s. 179). Der hvor jeg i starten forsøkte å presse forskningsprosjektet ned i en bestemt trakt, endte avhandlingen i større grad med å bli en reise gjennom datamateriale og teori. Informantenes svar dannet grunnlaget for retningen til forskningsprosjektet, og subjektivitet i den kvalitative forskningen satte sitt preg gjennom retningen forskningsprosjektet tok (Alvesson & Sköldberg, 2017, s. 20). Der hvor kvantitative data kan gi en større pålitelighet til datamaterialet som samles inn, kan det samtidig tenkes å ikke gi den samme dybden av informasjon som kvalitative data kan gi (Cheek et al., 2006, s. 423). En evalueringsprosess styrt av mennesker krever et dypdykk i hvilke valg som tas og hvorfor. En kvantitativ tilnærming ville i liten grad gitt svar på forskningsspørsmålene mine, og jeg fryktet å sitte igjen med flere spørsmål enn da forskningsprosjektet startet. Dette, og min egen nysgjerrighet knyttet til menneskers valg, dannet grunnlaget for en kvalitativ tilnærming.

I begynnelsen ønsket jeg en induktiv tilnærming til forskningsprosjektet. En av årsakene til dette var for å arbeide imot egen trang til å kategorisere datamaterialet i allerede konstruerte bokser. Gioia et al. (2013, s. 16) viser til at ved å tilnærme seg organisasjoner, og ta utgangspunkt i allerede etablerte konstruksjoner, kan man stå igjen med en forståelse basert på

feil grunnlag. I forskningsprosjektet ønsket jeg derfor å tilnærme meg datamaterialet med minst mulig bias ved å unngå å allerede ha svaret på min egen problemstilling (Van de Ven, 2007, s. 89). Underveis i forskningsprosjektet viste det seg å være krevende, spesielt da jeg fant meg selv vandre tilbake til egne etablerte mønstre for organisasjonen. Swedberg (2012, s. 7) viser til at ved å først ta utgangspunkt i datamaterialet kan dette bidra til å velge en teoretisering basert på den faktiske konteksten forskningsprosjektet var en del av. På slik måte ble datamaterialet førende for mitt valg av teori, i stedet for at teorien ble et rammeverk jeg presset datamaterialet ned i. Jeg startet med kun data fra arkivkildene og informantene, deretter valgte jeg et teoretisk rammeverk, før jeg igjen gikk tilbake til nye informanter for å samle inn mer datamateriale. Denne tilnærmingen til data omtales som en abduktiv tilnærming og omhandler en samhandling mellom teori og datamaterialet (Pierce, 1978; Alvesson & Kärreman, 2007, s. 1269).

3.1.1 Forskningsdesign

En viktig del av prosessen i forskningsprosjektet var å velge tilnærming ut ifra problemstillingen og hva jeg ønsket å undersøke i organisasjonen. Den neste førende faktoren ble hvilken data jeg hadde behov for i forbindelse med problemstilling og forskningsspørsmålene. Denne metoden for å gå frem støttes av Yin (2003, s. 5) som viser til at både tema, problemstilling og hvilke data som er nødvendig er viktige avklaringer tidlig i et forskningsprosjekt. Noe av det første jeg ønsket å få på plass var problemstillingen min. Jeg skrev ned flere mulige problemstillinger og hadde allerede våren 2023 et forslag. Forslaget var basert på et konseptuelt problem hvor jeg undret meg over utnyttelsen av de offentlige evalueringene for læring i organisasjonen (Booth et al., 2016, s. 52-53). Jeg visste at jeg ønsket å undersøke prosessen knyttet til de offentlige evalueringene og spørreordet «hvordan» ble fremtredende. Å stille spørsmålet «hvordan» tilrettela for å dykke ned i politiet som organisasjon for å undersøke spesifikke deler av organisasjonen, slik som anvendelse av offentlige evalueringer.

En annen faktor inn i forskningsprosjektet var tiden jeg hadde til rådighet. Der hvor det kunne vært spennende med deltagende observasjon (Jorgensen, 1989, s. 2) måtte jeg ha ventet på en ny ekstraordinær hendelse. Ved å benytte etnografiske studier (Marvasti, 2014, s. 3) måtte jeg i hovedsak ha fulgt enkelte deler av organisasjonen over en lengre periode, noe jeg hverken hadde tid til eller mest sannsynlig ville blitt gitt anledning til da jeg ikke lenger var ansatt i

politiet. Valget falt dermed på casestudie som ga meg muligheten til å undersøke deler av organisasjonen over en kortere tidsperiode, og ga meg flere muligheter knyttet til å benytte både arkivdata og intervjuer (Yin, 2003, s. 11). På den måten kunne jeg både få litt av det historiske perspektivet og data fra nåtiden. Denne tilnærmingen til data henviser Langley (1999, s. 693) til som en viktig faktor i det prosessdata skal innhentes i en kompleks kontekst.

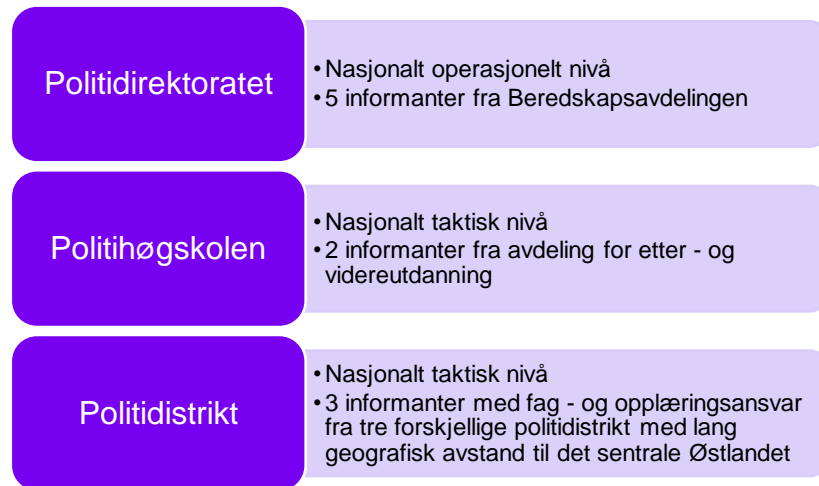
Problemstillingen tar for seg hvordan kunnskap sirkulerer i politiet. Både sirkulering og politiet som organisasjon kan ses på som dynamiske faktorer som påvirkes og endres av omkringliggende forhold. Med utgangspunkt i kompleksiteten problemstillingen viste til ønsket jeg å undersøke de offentlige evalueringene i sin naturlige kontekst. Akkurat denne delen støttes av Gioia et al. (2013, s. 16) som blant annet peker på viktigheten av å ta utgangspunkt i konteksten organisasjonen er en del av. Der hvor de henviser til kontekst viser de samtidig til hvordan kontekst bidrar til konstruksjoner av hvordan en organisasjon er satt sammen (Gioia et al., 2013, s. 16). Ved å ha startet forskningsprosjektet med utgangspunkt i egne antagelser kunne jeg ha stått i fare for å hoppe over fasen hvor konteksten var fremtredende, og i så fall ta direkte utgangspunkt i en allerede etablert konstruksjon. Dette kunne hatt stor innvirkning på datamaterialet jeg samlet inn. Jeg kunne stått i fare for å overse vesentlig informasjon knyttet til gode beskrivelser av organisasjonen, og forklaringer på hvorfor den offentlige evalueringprosessen var strukturert slik den var. Casestudie ga meg mulighet til å undersøke organisasjonen i sin naturlige kontekst ved hjelp av intervjuer og arkivdata (Yin, 2003, s. 13).

3.2 Utvalg og avgrensning – Politidirektoratet,

Politi­høgskolen og politidistrikt

Avgrensningen av avhandlingen baserte seg på egne erfaringer med aktuell case gjennom flere år som ansatt ved Politihøgskolen og politibetjent i Oslo politidistrikt. Avgrensningen, og den initiale planen, omhandlet intervjuer med ansatte ved Politidirektoratet. Bakgrunnen for dette valget var hvordan Politidirektoratet har stått for utvelgelsen av hvilke ekstraordinære hendelser som skulle evalueres og oppfølging av disse. Underveis i forskningsprosjektet viste Politidirektoratet og Politihøgskolen til en systematikk for oppfølging av læringspunkter. Samtlige av de ekstraordinære hendelsene inntraff på det sentrale Østlandet og jeg ble nysgjerrig på om systematikken traff politidistriktene med en lang geografisk avstand til stedet for de ekstraordinære hendelsene. Utvalg av informanter i politidistriktene baserte seg derfor

på funksjon og geografisk plassering. Begrunnelsen for dette valget var å undersøke om kunnskapen fra Kongsberg hendelsen (Henriksen et al., 2022) og 25. juni hendelsen (Jansen et al., 2023) i Oslo spredte seg til deler av organisasjonen som ikke var direkte berørt av hendelsene.



Figur 4 Viser til fordeling av informanter på de forskjellige nivåene i organisasjonen.

Det ble gjennomført intervjuer med ansatte ved beredkapsavdelingen i Politidirektoratet, avdeling for etter- og videreutdanning på Politihøgskolen, samt personell med fag- og opplæringsansvar i politidistriktene. En klar utfordring med utvalget og avgrensningen var omfanget av personell som arbeidet direkte med offentlige evalueringer i både Politidirektoratet, Politihøgskolen og politidistriktene. Dette kan ses på som en direkte svakhet i avhandlingen, da ti informanter er en liten representasjon av organisasjonen. Samtidig ble det enkelt å sikre informanter med klar knytning til det som skulle undersøkes. Ved å navngi samtlige av informantene kunne jeg ha vist til et utvalg av informanter som var svært representativt for organisasjonen. Dette var derimot ikke et alternativ da ivaretagelsen av informantenes anonymitet var viktigere enn å kunne fremvise et kvalifisert representativt utvalg. For å sikre anonymitet henvises det derfor ikke til hvilke seksjoner informantene tilhører, men kun avdelinger innenfor hver av de forskjellige nivåene.

3.3 Innhenting av data

Det viste seg tidlig å være krevende å ta innover seg all informasjonen knyttet til politiet som organisasjon. Ekstraordinære hendelser i samfunnet dannet bakteppet for datamaterialet som

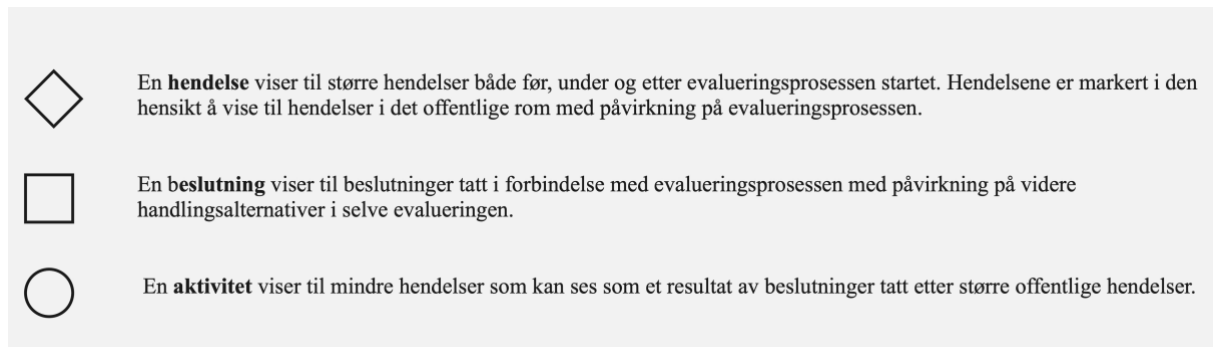
ble innhentet, og ekstraordinære hendelser er nettopp ekstraordinære fordi de hender sjeldent og konsekvensene av hendelsen er store (Argote & Miron-Spektor, 2011, s. 1126). Å ta innover seg prosessen knyttet til både Kongsberg hendelsen og 25. juni hendelsen, med livene som gikk tapt og de som skulle dra læring av dette i ettertid, krevdes det en prosessteoretisk tilnærming til forskningsprosjektet (Langley, 1999, s. 693). Prosessteoretisk tilnærming tar nettopp høyde for kompleksiteten man kan stå overfor i en organisasjon, slik som for eksempel politiet, og tilrettela for å undersøke caset som en helhet ved å bruke både historiske data gjennom dokumenter og dagsaktuell data gjennom intervjuer (Langley, 1999, s. 693).

Selv om det i starten av forskningsprosjektet var fristende å starte med intervjuer direkte var det samtidig viktig for meg å få en oversikt over datamaterialet som allerede eksisterte. Dette for å utfordre egne antagelser og tvinge meg selv til å løfte blikket utover den kunnskapen jeg allerede mente jeg hadde. Gioia et al. (2013, s. 19) trekker blant annet frem at en god kvalitativ oppgave bør ha flere kilder til data. I dette forskningsprosjektet var de semistrukturerte intervjuene i senter for datainnsamlingen, men arkivkildene ble benyttet for å gi perspektiv til datamaterialet som ble samlet inn (Saunders et al., 2019, s. 195). Et eksempel på dette var hvordan noen av informantene trakk frem en politisk interesse etter 25. juni hendelsen. Arkivkildene støttet oppunder dette ved å vise til hvordan Justis – og beredskapsministeren holdt tale kort tid etter evalueringsrapporten ble publisert for en ansvarliggjøring og oppfølging av læringspunktene etter hendelsen (Mehl, 2023).

3.3.1 Arkivkilder

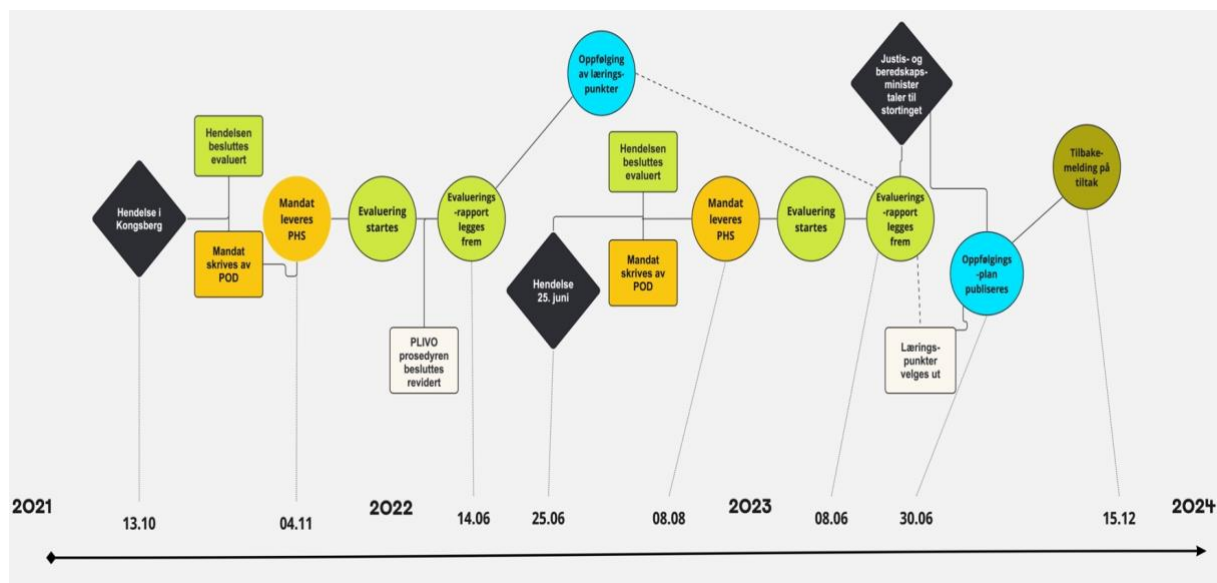
Da evalueringsprosessene som skulle undersøkes baserte seg på ekstraordinære hendelser med stort mediefokus var det flere av de tilknyttede dokumentene som lå offentlig. Det gjorde det mulig å benytte de offentlige dokumentene for å avdekke beslutninger som ble tatt, hendelser som påvirket prosessen og aktiviteter knyttet til evalueringene (Langley, 1999, s. 693). Jeg startet med å lese igjennom evalueringsrapporten fra Kongsberg hendelsen (Henriksen et al., 2022) og 25. juni hendelsen (Jansen et al., 2023). Gjennom analysen av de offentlige evalueringsrapportene skrev jeg notater knyttet til det jeg anslå som viktige hendelser, beslutninger og aktiviteter. Gjennom arbeidet med visualiseringen dukket det opp flere spørsmål knyttet til evalueringsprosessen. Spørsmålene var i stor grad knyttet til hvorfor noe ble gjort, og på hvilken måte. De oppdukkende spørsmålene ble skrevet ned, og tatt med inn i gjennomføringen av intervjuene med informantene. For å illustrere hendelsene, beslutningene

og aktivitetene som ble gjennomført valgte jeg følgende figurer for å illustrere dette på en oversiktlig måte:



Figur 5 Over følger en beskrivelse av figurene benyttet i modellen på neste side. Ved hver av figurene følger det en beskrivelse. Figurene benyttet er hentet fra Langley (1999, s. 701) sin modell for prosess flytskjema.

Figur 4 viser til de forskjellige hendelsene, beslutningene og aktivitetene som ble gjennomført fra Kongsberg hendelsen i slutten av 2021 (Henriksen et al., 2022), og frem til oppfølgingsplanen etter 25. juni hendelsen ble publisert for offentligheten i midten av 2023 (Politidirektoratet, 2023a). Visualiseringen bidro til å lettere kunne følge tiden som gikk fra den første ekstraordinære hendelsen til den siste, og om det var enkelte deler av prosessen som foregikk over samme tidsperiode (Langley, 1999, s. 700). De forskjellige figurene har en kort tekst knyttet til seg som forklarer hva akkurat den delen av prosessen omhandlet (Langley, 1999, s. 702). Ved analysen av arkivkildene, og visualisering i modellen under, vises det en offentlig evalueringsprosess som er strukturert og lineær. Kaoset fra de ekstraordinære hendelsene, de uformelle samtaler mellom innsatspersonell, og beslutninger som ble tatt i et lukket møterom fremkommer ikke i denne modellen. Selv om bruken av en slik visualisering ga meg et overblikk over hendelsene, fremstod grunnlaget ufullstendig hva gjaldt å undersøke hvordan kunnskap sirkulerer i organisasjonen etter de ekstraordinære hendelsene. Jeg trengte flere og dypere forklaringer knyttet til den offentlige evalueringsprosessen, og hvorfor de enkelte beslutningene ble tatt. Behovet for å innhente informasjon fra de som var en del av den offentlige evalueringsprosessen i kulissene dannet grunnlaget for de semistrukturerte intervjuene (Gioia et al., 2013, s. 19)



Figur 6 Viser til hendelsene, beslutningene og aktivitetene underveis i evalueringsprosessene (Langley, 1999, s. 701).

3.4 Intervjuer

3.4.1 Intervjuguide

I prosessen med utarbeidelse av intervjuguide skrev jeg ned alle spørsmål jeg anslå som relevante for forskningsprosjektet. Disse ble senere kategorisert og deretter samlet til hovedspørsmål. Dette for å tilrettelegge for en bedre flyt i intervjuene hvor informantenes svar dannet grunnlaget for veien intervjuet ville ta. Yin (2003, s. 59) trekker frem at intervjuer i casestudier bør være fleksible. Dette ønsket jeg å tilrettelegge for ved å utarbeide en intervjuguide med åpne spørsmål for å få nyanser i svarene fra informantene. Dette er en tilnærming jeg har god erfaring med fra tidligere arbeid i politiet, og jeg valgte derfor å benytte meg av samme tilnærmingen i utarbeidelsen av intervjuguiden til dette forskningsprosjektet. Det kan tenkes at dette var en utløsende faktor for nyanserte, spennende og ærlige svar fra informantene.

Det viste seg etter de to første intervjuene at selve intervjuguiden² ble mer levende, og selv om jeg forholdt meg til overordnede spørsmål endret spørsmålsstillingene seg litt for hver gang. Dette kan tenkes å være et direkte resultat av den induktive tilnærmingen jeg valgte i starten av forskningsprosjektet. Gioia et al. (2013, s. 20) trekker frem at intervju spørsmål vil endre seg i

² Vedlagt er de siste intervjuguidene benyttet hos Politidirektoratet, Politihøgskolen og politidistriktene.

en slik prosess da det er et tegn på at man følger veien informantene viser til. Det kan derfor tolkes at endringene av intervjuguiden underveis var en direkte respons på hvordan jeg var tro mot den induktive tilnærmingen underveis i forskningsprosjektet. I gjennomføring av datainnsamling i casestudier er nettopp oppbyggingen av spørsmålene viktige, da gode spørsmål kan lede til nye gode spørsmål (Yin, 2003, s. 60). For mitt vedkommende ledet spørsmålene både til nye spørsmål, men også til nye informanter og forståelse for caset jeg undersøkte.

3.4.2 Testing av intervjuguide

I forkant av intervjuene ble selve intervjuguiden testet på to politibetjenter fra Oslo politidistrikt. Dette for å undersøke relevansen av spørsmålene sett opp mot forskningsspørsmålene. Videre var det viktig å undersøke om spørsmålene var formulert på en slik måte at det ga en viss forståelse hos testgruppen. Selve testingen av spørsmålene ga en god innsikt i hvilke spørsmål som var mest aktuelle, hvilken rekkefølge spørsmålene skulle stilles i og hvordan spørsmålene kunne bli oppfattet av en mulig informant. Testpersonene var godt kjent med formålet med forskningsprosjektet. I forkant ble testpersonene bedt om å svare etter beste evne, men samtidig være kritisk til spørsmålene som ble stilt. Dette med den intensjon å gi meg en mulighet til å behandle spørsmålene mer refleksivt for å sikre at spørsmålene var åpne, og ikke bar preg av egne antagelser.

Gjennomgangen av spørsmålene ga meg en større trygghet inn i selve intervjusettingen. Selv om jeg i mange år har sittet i avhørssettinger i politiet, er det en helt egen setting å skulle stille spørsmål til en undersøkelse jeg selv var kommet frem til. Det kan sammenlignes med å skulle avhøre seg selv i en straffesak hvor du selv er mistenkt. Det kan da være lett å lede spørsmålene på en slik måte at du blir frikjent. Dette kan i stor grad sammenlignes med en intervjusetting i eget forskningsprosjekt hvor trangen til å finne gode svar til forskningsspørsmålene kan overskygge mulighetene til å få de ærlige svarene (Gioia et al., 2013, s. 16)

3.4.3 Gjennomføring av intervjuene

Å gjennomføre intervjuer var noe jeg så fram til i forskningsprosjektet. Intervjuer kan i mange tilfeller minne om en samtale, og en samtale flyter best når de involverte partene opplever trygghet (Rubin & Rubin, 2005, s. 114). I forkant av intervjuene ble informantene derfor tilsendt informasjon om formålet med forskningsprosjektet og samtykkeerklæring. Intensjonen

med denne tilnærmingen var å gi informantene en ramme for intervjuet, uten å gi de detaljert kunnskap om spørsmålene som skulle stilles. Det var en kontinuerlig balanse å ivareta informantenes ønske om forberedelser til intervjuet og ønsket fra min side om et intervju som i stor grad foregikk som en samtale. Ved nøye forberedelser fra informantene sin side var jeg bekymret for om intervjuet kunne bli iscenesatt. Noen av informantene fremstod usikre før intervjuet startet, og jeg forsøkte derfor i starten av intervjuet å stille lett forståelige spørsmål. Gjennom spørsmål som informanten kan svare på relativt lett kan intervjuet oppleves som komfortabel og trygg (Rubin & Rubin, 2005, s. 117). Dette ga en god effekt, og jeg opplevde at intervjuene ble gjennomført som trygge samtaler med god flyt.

Samtlige av intervjuene ble gjennomført i løpet av første kvartal 2024. Intervjuene ble gjennomført både ved fysisk oppmøte og over nett ved hjelp av et virtuelt møterom, Teams. Jeg var noe usikker på om Teams ville forringe kvaliteten på intervjuet, og at den manglende kontaktetableringen før intervjuet startet ville påvirke svarene til informantene i stor grad (Rubin & Rubin, 2005, s. 114). Ernst et al. (2022) har sett på forskjeller knyttet til fysisk og virtuelt lederskap hvor de konkluderte med at konkrete lederskapsverktøy hadde mindre innvirkning i virtuelle settinger. Her kan det trekkes direkte paralleller til å lede en intervjuet. Der hvor jeg har gode verktøy for å skape relasjoner fysisk fant jeg det mer krevende å gjøre dette virtuelt gjennom Teams. Dette satte krav til gode forberedende samtaler i forkant av intervjuene, og jeg opplevde ikke at Teams ble en hindring for å gjennomføre intervjuer med god kvalitet. Dette baserer jeg på svarene jeg fikk, og hvordan informantene fremstod som ivrige på å dele av sine erfaringer.

3.5 Analyse av data og teoretisk tilnærming

3.5.1 Teoretisk tilnærming

Med utgangspunkt i datamaterialet jeg innhentet stod jeg mellom teorier knyttet til hvordan offentlige evalueringsprosesser kan gjennomføres eller dypdykking ned i hvordan kunnskap fra de offentlige evalueringsprosessene ble spredt ut i organisasjonen. Begge tilnærmingene kunne ha bidratt til å svare ut problemstillingen, men de ga en forskjellig tilnærming til hvordan det teoretiske rammeverket i diskusjonen skulle anvendes. Jeg tok kontakt med Nasjonal Evalueringsforening for sparring knyttet til den offentlige evalueringsprosessen i politiet. De har flere organisasjoner tilknyttet seg, blant annet politiet, og kan gi råd inn i evalueringsprosesser (Evalueringsforening, 2024). Etter noe overveielse besluttet jeg å

undersøke nærmere hvordan kunnskap fra de ekstraordinære hendelsene ble spredt gjennom de offentlige evalueringene. Årsaken til valget baserte seg på at det teoretiske rammeverket virket å ligge nærmere intensjonen jeg hadde for forskningsprosjektet før jeg startet selve datainnsamlingen. Det var innenfor dette temaet jeg først oppdaget et behov, og det var her interessen opplevdes størst fra informantene jeg hadde intervjuet.

Da jeg først bestemte meg for en teoretisk retning tok det ikke langt tid før Latour (1999) fanget meg dypt inn i sin tilnærming til forskning og hvordan forskning transformeres i faser for å kunne spres ut i verdenen. Der hvor Latour (1999) henviser til forskning besluttet jeg å bruke de samme teoriene, men heller ta utgangspunkt i kunnskap som kom frem under de ekstraordinære hendelsene. På slik måte dannet dataene jeg hadde samlet inn bakgrunnen for selve forståelsen og utnyttelsen av teorien, og på slik måte ble teorien gjort levende gjennom datamaterialet (Swedberg, 2012, s. 15). Gjennom bruk av teoriene til Latour (1999) kunne jeg undersøke hvordan kunnskap fra de ekstraordinære hendelsene endret form gjennom flere transformasjoner, og samtidig undersøke hvordan kunnskap ble spredt gjennom aktører med tilknytning til organisasjonen.

3.5.2 Analyse av data

Etter at valget falt på en teoretisk tilnærming startet arbeidet med å analysere dataene ved å benytte deler av Corley og Gioia (2004, s. 183) sin metode for strukturering og analyse av data. Dette innebar en koding av dataene gjennom flere faser hvor første fase ble kodet med utgangspunkt i selve datamaterialet (1.order). Andre fase tok utgangspunkt i datamaterialet, og kodet det i sammenheng med teoriene (2.order). Jeg leste samtlige av intervjuene og fargekodet de forskjellige delene av intervjuene ut ifra hvilke sitat som bar preg av å ha likhetstrekk. Akkurat denne delen henviser Gioia et al. (2013, s. 20) til som 1.order. De trekker samtidig frem at akkurat denne delen av analysen kan gi mange titalls aktuelle kategorier, noe som også var tilfellet for meg. Bare dataene fra intervjuene ga meg flere nye ideer til andre interessante forskningsprosjekt; slik som dypdykk i retorikk i evalueringsrapporter eller tilslutning til læringspunkter fra evalueringsrapportene.

Som et neste steg førte jeg de fargekodete sitatene inn i egen matrise. Den visuelle oversikten ga meg en mulighet til å lese over sitatene flere ganger for deretter å sette de inn i overordnede temaer. Gioia et al. (2013, s. 20) viser til dette som 2.order. Denne delen av analysen tok

utgangspunkt i både datamaterialet som var samlet inn og det teoretiske rammeverket. Først etter denne prosessen ble temaene fordelt med utgangspunkt i essensen til forskningsspørsmålene; «tilretteleggelse for» og «anvendelse av» kunnskap fra de ekstraordinære hendelsene (Corley & Gioia, 2004, s. 183). Det kan derfor beskrives som en lettelse å se at spørsmålene som ble stilt under intervjuene, og potensialet som kom frem under analysearbeidet, ga gode data for å svare ut forskningsspørsmålene. Jeg mener dette kan bidra inn som et kvalitetsstempel på datamaterialet som ble innhentet, og transparensten til den åpne prosessen.

3.6 Forskningskvalitet og etikk

Gjennom metodekapittelet har jeg vist til tilnærming og fremgangsmåte i forskningsprosjektet. Det å fremlegge en avhandling stemplet med god forskningskvalitet og etikk har vært viktig for meg gjennom hele forskningsprosjektet. Dette har medført at jeg har stilt strenge krav til meg selv hva gjelder tilnærming, ivaretagelse av informanter og en kobling opp mot samfunnet avhandlingen er en del av. Tracy (2010, s. 838) forklarer blant annet hvordan retningslinjer for kvalitativ forskning bidrar til å perfeksjonere, i dette tilfellet, forskningsprosjektet. Jeg har benyttet flere metoder for kvalitetssikring av data, og vil i denne delen trekke frem plausibilitet, overførbarhet, oppriktighet og etikk.

3.6.1 Plausibilitet

Jeg valgte bevisst en tilnærming for å gjøre bukt med egne antagelser hva gjaldt politiet som organisasjon, og ønsket heller ikke å la et teoretisk rammeverk styre initial prosessen til datainnsamlingen. Denne tilnærmingen støttes av Gioia et al. (2013, s. 16) som trekker frem hvordan datamaterialet kan gis en større plausibilitet ved å vise til at man ikke bygger datamaterialet ut ifra allerede konstruerte teoretiske rammer. Selv om prosessen til tider var krevende ga det forskningsprosjektet datamateriale som i stor grad baserte seg på informantenes opplevelse av egen organisasjonen.

Som et ledd i dette var det viktig å gi informantene en spesifikk stemme inn i forskningsprosjektet som ikke bar preg av mine antagelser. Dette var viktig for å sikre at dataene som ble benyttet var både plausible og troverdige (Gioia et al., 2013, s. 17). Som nevnt tidligere kan dette ha ført til noe usikkerhet hos informantene i intervjusettingen da de i liten grad fikk informasjon fra meg om hva jeg ønsket svar på i intervjuene. En kritikk til egen

fremgangsmåte var likevel hvordan jeg benyttet allerede etablert terminologi inn i intervjuene. Intensjonen var å konkretisere intervjuene til det spesifikke caset jeg ønsket undersøkt, men dette kan samtidig tenkes å ha påvirket hvordan informantene responderte på enkelte spørsmål (Gioia et al., 2013, s. 17). Et eksempel på dette var hvordan jeg brukte ord som «systematikk» som kan tenkes å ha ført informantene inn på temaer knyttet til om det var en systematikk eller ikke i evalueringsprosessen.

Å velge ut tidsriktige informanter med god kjennskap til de offentlige evalueringsprosessene viste seg å være relativt lett. Jeg fikk tidlig i forskningsprosjektet anledning til å intervju informant som arbeidet spesifikt med offentlige evalueringer hos både Politidirektoratet og Politihøgskolen. Det som viste seg å være mest krevende var å vite når jeg hadde nok informanter. Tracy (2010, s. 841) viser til at mengden datamateriale må ses opp mot evnen datamaterialet har til å støtte oppunder eventuelle påstander i forskningsprosjektet. Da jeg først fikk følelsen av å ha intervjuet nok informanter, valgte jeg likevel å intervju enda en informant. Sett i ettertid viste det seg å være et av de beste intervjuene, da det ga meg flere nye synspunkter. Det var dette intervjuet, av en informant hos Politidirektoratet, som ble den utløsende faktoren for at jeg valgte å intervju informanter fra enkelte politidistrikt.

3.6.2 Overførbarhet

Det å gjennomføre et forskningsprosjekt med stor relevans for feltet det gjennomføres i, er en motivasjon jeg har kjent på gjennom hele prosessen. Selve behovet for denne avhandlingen meldte seg som nevnt av et opplevd behov ute i feltet. Det startet som en nysgjerrighet knyttet til de offentlige evalueringsprosessene, og utviklet seg til å bli et behov for å forstå hvordan organisasjonen kunne bidra til å spre kunnskap bredt ut til samtlige nivåer i politiet. Da selve caset retter seg direkte mot politiet kan relevansen for politiet som organisasjon være fremtredende, men hva med andre organisasjoner? Gioia et al. (2013, s. 24) trekker frem at selv om det gjennomføres en liten casestudie kan overførbarheten til andre felt styrkes gjennom blant annet overordnede prinsipper. Gjennomføring av offentlige evalueringer gjøres hos alle nød – og beredskapsaktører i Norge. Noen konkrete eksempler er den offentlige evalueringen etter skredet i Gjerdrum (Hovedredningsentralen, 2021) og evaluering av myndighetenes håndtering av hendelsen på Valdressekspresen (DSB, 2014).

Uansett etat, offentlig eller privat, gjennomføres det evalueringer i mindre eller større grad. De overordnede prinsippene i denne avhandlingen viser til den viktige egenskapen om hvordan organisasjoner kan spre kunnskap for å tilrettelegge for læring i organisasjonen. Tracy (2010, s. 845) viser til at det kan tilrettelegges for overførbarhet i en avhandling ved å gjøre det mulig for leseren å relatere det som leses til egen situasjon. Prinsippene som trekkes frem i denne avhandlingen er generelle, og politiet som organisasjon kunne for eksempel vært byttet ut med Forsvaret. Analysen, diskusjonen og konklusjonen i denne avhandlingen er like aktuell for Forsvaret som for politiet, og det kan således tenkes å være aktuelt for de resterende nød – og beredskapsaktørene også.

3.6.3 Oppriktighet

Det kan være krevende å forske på egen organisasjon. Både uformelle og formelle relasjoner kan komme i veien for tilretteleggelsen for et objektivt forskningsprosjekt. I løpet av oppstarten på forskningsprosjektet sluttet jeg i politiet og startet med arbeid i Forsvaret. Dette ga meg en mulighet til å se politiet som organisasjon fra utsiden. Tilgang til informanter kan ha blitt mer krevende, men muligheten til å forholde seg nøytral inn i forskningsprosjektet ble i vesentlig grad styrket. Som nevnt tidligere arbeidet jeg flere år ved Politihøgskolen, og en av hovedoppgave mine var opplæring av innsatspersonell i Norge. Dette ga meg et unikt innblikk i hvordan teori kan omvendes til praksis, og hvordan kunnskap kan reise på tvers av politidistriktene. Disse erfaringene ga meg flere antagelser inn i arbeidet med avhandlingen, og det var en krevende prosess å ikke la seg avgrense mer enn nødvendig. For å ivareta dette førte jeg en «tankelogg» for å kunne arbeide refleksivt med egne antagelser (Alvesson & Sköldbberg, 2017). Å ta innover seg sin egen tolkning som forsker var både uunngåelig og en nødvendighet. Van de Ven (2007, s. 291) trekker frem at det er nødvendig å lete innover i seg selv for å blant annet reflektere over egen posisjon i forskningsprosjektet. Dette ble en viktig prosess underveis da jeg flere ganger opplevde å bevege meg tilbake til tidligere antagelser.

Gjennom forskningsprosjektet oppdaget jeg flere ganger hvor nyttig det var å diskutere funn, analyse og drøfting med utpekte fagpersoner fra både politiet og Forsvaret. Det interessante med disse diskusjonene var hvordan egne antagelser igjen ble utfordret, hvordan fagpersonene kunne fortelle om de samme erfaringene og hvor interessant det var å oppdage at Forsvaret opplevde noen av de samme utfordringene som politiet. Tracy (2010, s. 844) viser til dette som en form for refleksjon blant medlemmer. Med dette menes hvordan jeg ved å ta

forskningsprosjektet med tilbake til de som er ment å benytte seg av den fikk både testet noen av funnene, og parallelt igangsatte et samarbeid for å utforske caset videre. Dette ga meg trygghet i arbeidet, og hjalp meg med å holde stø kurs innen temaer med relevans for politiet og andre nød – og beredskapsaktører. Et konkret eksempel var hvordan en tidligere politikollega startet å undersøke systematikken for spredning av kunnskap i sitt politidistrikt etter samtaler om mine undersøkelser. Dette fungerte som en direkte tilbakemelding på relevansen og interessen for forskningsprosjektet jeg var i gang med.

3.7 Etikk

Det var flere forhold jeg måtte tenke over i tilknytning til etikk i forskningsprosjektet. Dette baserte seg blant annet på frivillighet fra informantene og samtykke til innhenting av data, beskyttelse av privatlivet til de som var involvert i undersøkelsene og fremleggelse av data som ikke var kopiert av andre (Van de Ven, 2007, s. 291). Samtlige av disse aspektene var viktig for meg, og som nevnt tidligere stod spesielt etiske forhold knyttet til informantene høyt på prioritetslisten. I forskningsprosjektet var jeg avhengig av en gjensidig tillitt, og god ivaretagelse av informantene anså jeg som en plikt inn i dette arbeidet. Tracy (2010, s. 847) trekker fram dette som viktige faktorer for å ivareta den relasjonelle etikken knyttet til informantene.

Som et forarbeid til innhenting av datamateriale til forskningsprosjektet ble det søkt om nødvendig godkjenning hos SIKT (Sikt, 2024). Inne på Politidirektoratet sine hjemmesider var det et informasjonsskriv som omhandlet i hvilke tilfeller det var nødvendig å søke om godkjenning sentralt hos Politidirektoratet. I tilfeller hvor det er nødvendig med innhenting av taushetsbelagt informasjon, blant annet informasjon om politiets operative virksomhet og organisering som bør holdes hemmelig, skal det søkes om sentral godkjenning (Politiet, 2023). Da det i dette forskningsprosjektet ikke skulle behandles taushetsbelagt informasjon, men kun innhente datamateriale som enten lå offentlig eller spørsmål knyttet til den offentlige evalueringprosessen, ble det ikke søkt om godkjenning sentralt hos Politidirektoratet. I stedet ble aktuelle seksjonsledere kontaktet, og samtlige informanter ble informert om at det ikke forelå en sentral søknad. Da jeg var kjent med hvilken informasjon som kvalifiserte som taushetsbelagt informasjon ble disse temaene unngått, og informantene ble gitt beskjed om å ikke uttale seg om informasjon som kunne være taushetsbelagt. Enda en kvalitetssikring av

dette punktet ble ivaretatt gjennom informantenes mulighet til å lese igjennom det transkriberte materialet.

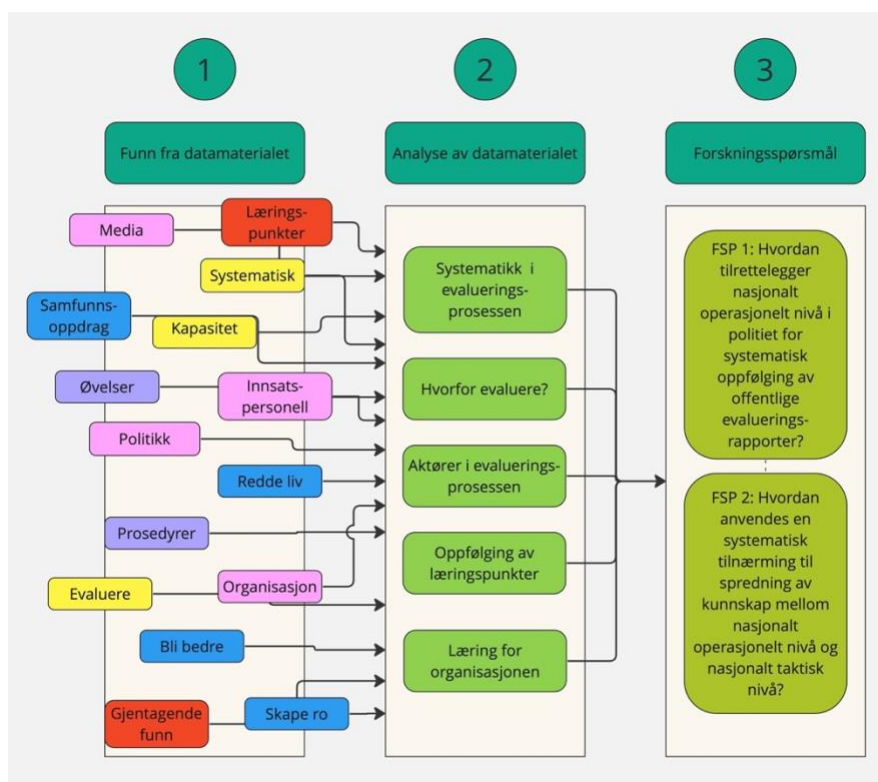
3.7.1 Prosedyreetikk

Samtlige av intervjuene ble tatt opp på lyd etter godkjenning fra informantene. Selve transkriberingen ble gjennomført kort tid etter intervjuene da det var enklere for meg å transkribere intervjuer jeg fortsatt husket deler av (Rubin & Rubin, 2005, s. 111). Datamaterialet fra intervjuene ble transkribert ved hjelp av transkriberingsverktøyet til Universitetet i Oslo (UiO). Transkriberingsverktøyet, «Autotekst – tale til tekst ved hjelp av Whisper fra OpenAI» er utviklet av UiO og kjøres på UiO sine servere (Oslo, 2024, s. 187). Transkriberingsverktøyet er gradert opp til «røde tall» noe som betyr at det er godkjent for behandling av sensitive personopplysninger. Alle intervjuene ble transkribert på bokmål som et ledd i å sikre anonymitet for informantene. Eventuelle navn som ble nevnt ble ikke tatt med i det ferdige transkriberte produktet. Ivaretagelsen av informantenes anonymitet var en viktig faktor for å sikre god prosedyre etikk (Tracy, 2010, s. 847). Det var flere av funnene i forskningsprosjektet som ikke ble tatt med, da det var en risiko for at det kunne spores tilbake til spesifikke informanter.

Gjennom intervjuene gjentok jeg svarene til informantene i de tilfellene jeg var usikker på hva de mente. Dette bidro til å fange opp eventuelle misforståelser, men det var fortsatt rom for feiltolkning. Å ivareta fremstillingen av funnene fra forskningsprosjektet var viktig for ivaretagelsen av etikken knyttet til deling av informasjonen i ettertid (Tracy, 2010, s. 847). I et forsøk på å møte denne utfordringen ble samtlige av informantene gitt anledning til å lese igjennom det transkriberte intervjuet. Noen av informantene kom med tilbakemeldinger på deler som kunne misforstås og andre ønsket ikke å lese igjennom ved å fremheve at det var ærlige ord som ble delt under intervjuet. Selv om jeg aldri kan styre hvordan denne avhandlingen tolkes av leseren, var det viktig for meg å legge til rette for at fremleggelsene av datamaterialet var troverdig, transparent og plausibelt.

4 Analyse

I dette kapittelet vil hovedfunnene fra intervjuene og arkivkildene presenteres. Formålet med forskningsprosjektet var å undersøke hvordan kunnskap sirkulerer i politiet etter ekstraordinære hendelser gjennom systematisk tilretteleggelse og anvendelse av offentlige evalueringer. Jeg vil presentere funnene fra arkivkildene og intervjuene med utgangspunkt i forskningsspørsmålene og temaene som kom frem gjennom analysen av datamaterialet (Corley & Gioia, 2004). Analysen vil være en gjengivelse av informasjonen fra de tre forskjellige informantgruppene; Politidirektoratet, Politihøgskolen og politidistriktene.



Figur 7 Viser prosessen for analysen av datamaterialet (Gioia et. al., 2013). Den første kolonnen viser til fargekodete stikkord hentet fra intervjuene, neste kolonne tar for seg de overordnede temaene som fremkom under analysen av datamaterialet og siste kolonnen knytter datamaterialet opp mot forskningsspørsmålene.

4.1 Hvordan tilrettelegger nasjonalt operasjonelt nivå i politiet for systematisk oppfølging av offentlige evalueringsrapporter?

I dette kapittelet vil datamaterialet i hovedsak konsentrere seg om Politidirektoratet sin systematiske tilnærming til offentlige evalueringer. I retningslinjene for politiets beredskap kan man lese om systematiske evalueringer som blant annet foretas etter ekstraordinære hendelser (Politidirektoratet, 2020, s. 218). Det første forskningsspørsmålet *Hvordan tilrettelegger nasjonalt operasjonelt nivå i politiet for systematisk oppfølging av offentlige evalueringsrapporter* tar blant annet for seg hvordan Politidirektoratet har tilrettelagt for spredning av kunnskap i organisasjonen.

4.1.1 Systematikk for organisasjonslæring fra nasjonalt operasjonelt nivå

Politidirektoratet har det siste året fått på plass en intern instruks; «Systematisk erfaringslære: Mottak og oppfølging av evaluerings – og erfaringsrapporter i POD». Instruksen fungerer som en lokal retningslinje for blant annet oppfølging av læringspunkter fra offentlige evalueringsrapporter etter ekstraordinære hendelser. Som en del av denne systematikken plukker representanter fra Politidirektoratet ut læringspunkter, og plasserer de i en matrise med følgende kolonner (Politidirektoratet, 2023a):

- **Målsetting med tiltak** sier noe om ønskede effektmål knyttet til tiltakene som skal iverksettes.
- **Status** er en fargekoding av status på tiltaket hvor hver av fargene representerer følgende; hvitt (under planlegging), gult (pågående) og grønt (iverksatt).
- **Merknad** viser til forklaringer på status knyttet til eventuelle tiltak som er gjort.

I tillegg til å plassere læringspunktene i matrisen blir hvert av tiltakene tildelt en tiltakseier som blir delegert et ansvar for å følge opp tiltakene. Politidirektoratet følger opp de forskjellige tiltakseierne, og de er ment å rapportere på de tildelte tiltakene to ganger i året; henholdsvis 15.august og 15.desember (Politidirektoratet, 2023a). I statusmøtene mellom Politidirektoratet og tiltakseierne ser de på de forskjellige tiltakene, og statusen oppdateres. Denne oppfølgingen trekkes frem som en suksessfaktor fra informantene hos Politidirektoratet hva gjelder ansvarliggjøring av oppfølging av læringspunkter. For å forenkle prosessen med oppfølging av

læringspunkter etter ekstraordinære hendelser arbeider Politidirektoratet med å få på plass en digital læringsplattform. De vurderer å benytte den digitale plattformen «Synergi»³ da den allerede er en del av politiets digitale plattformer. Det er enkelte politidistrikt som har benyttet, eller benytter, den samme digitale plattformen for deling av erfaringer i dag.

I forbindelse med oppfølging av læringspunkter etter de siste ekstraordinære hendelsene ble det gjennomført samarbeidsmøter med blant annet Politihøgskolen. Der ble læringspunktene som kom frem etter de offentlige evalueringene adressert. For noen av læringspunktene ble ansvaret delegert til Politihøgskolen i de tilfellene hvor det hadde en direkte påvirkning på grunnopplæringen av norsk politi. Andre samarbeidspartnere var de politidistriktene som ble direkte berørt av de ekstraordinære hendelsene. Øvrige politidistrikt fikk tilsendt den offentlige evalueringsrapporten i ettertid, og det lå en forventning fra Politidirektoratet om at politidistriktene selv fulgte opp med tiltak i eget distrikt.

Der hvor informantene fra Politidirektoratet viste til en klar forbedring innenfor systematikken på nasjonalt operasjonelt nivå, ble det stilt spørsmål til om systematikken ga den ønskede effekten. Effekten i dette tilfellet var endret praksis på bakgrunn av ny kunnskap. For at selve kunnskapen fra hendelsene skal gi effekt må det tilrettelegges for at kunnskapen kan nyttiggjøres til ny praksis (Filstad, 2022, s. 143). En av informantene fra Politihøgskolen trakk frem følgende;

Men det som POD har gjort, med den systematiske gjennomgangen som de har og setter opp dette i en matrise, det har vært en god tilnærming i forhold til å dra ut essensen i de rapportene. Det som gjenstår er egentlig den systematiske oppfølgingen av tiltakene, om de blir lukket eller ikke.

Her henviste informanten til hvordan læringspunktene ble satt i system med tiltak, men at det må foreligge en videre oppfølging av både læringspunkter, tiltak og effekten tiltakene gir. Dette gjøres ikke i dag, og informantene forklarte at det var ingen strukturert evaluering av iverksatte tiltak. I forbindelse med dette forklarte en av informantene i Politidirektoratet at vedkommende

³ Informant fra Politidirektoratet forklarte at «Synergi» er et digitalt verktøy for håndtering av erfaringer. I politiet er det et kjent verktøy for føring av uønskede hendelser knyttet til helse, miljø og sikkerhet. Noen politidistrikt har benyttet det til andre typer erfaringer, slik som erfaringer fra spesifikke hendelser.

var usikker på om politiets ville handlet på en annerledes måte dersom en ekstraordinær hendelse hadde inntruffet i nærmeste fremtid.

4.1.2 Hvorfor gjennomføres offentlige evalueringer?

I politiet skal det gjennomføres evalueringer for å avdekke forhold som kan ha betydning for fremtidige hendelser (Politidirektoratet, 2020, s. 216). Selv om svaret på hvorfor det skal evalueres fremkommer tydelig i teorien er ikke dagens praksis like klar. Informantene forklarte at de offentlige evalueringene iverksettes av Politidirektoratet, men hvorfor akkurat de aktuelle ekstraordinære hendelsene ble valgt ut var det ingen av informantene som kunne svare direkte på. Samtidig viste informantene til flere forhold som kunne ligge bak utvelgelsen av hendelsene, for eksempel media sin oppmerksomhet, liv som gikk tapt og terror. Årsaken til iverksettelsen av de offentlige evalueringene fremstod som mange og komplekse, men intensjonen bak de offentlige evalueringene svarte informantene likt på; norsk politi skal bli bedre.

Politiets evne til å dra læring fra de ekstraordinære hendelsene er essensiell for å tilrettelegge for en organisasjon som skal fortsette å utvikle seg. En av informantene fra Politidirektoratet forklarte at de offentlige evalueringene ble gjennomført for å skape ro rundt organisasjonen i de tilfellene hvor det ble rettet kritikk mot politiet sin innsats i media (Årtun et al., 2022). En av informantene fra Politidirektoratet sa følgende da vedkommende ble spurt om intensjonen bak de offentlige evalueringene;

Litt unyansert og litt spisst, så er det for at etaten skal kunne vise at vi tar tak i hendelser, og at vi er villige til å lære. Altså at det er mer til som strategisk kommunikasjon.

Den strategiske kommunikasjonen kan ses igjennom hvordan Justis – og beredskapsministeren etter 25. juni hendelsen henvendte seg til Stortinget for oppfølging av tiltak (Mehl, 2023). Et annet eksempel var hvordan de offentlige evalueringene ble raskt besluttet etter at hendelsene inntraff. I forbindelse med dette trakk en av informantene fra Politidirektoratet frem at organisasjonen har blitt flinke til å analysere hvilke hendelser som burde evalueres ut ifra hendelsene sitt omfang, men også media sin fremstilling av hendelsen. Dette gjorde det mulig for Politidirektoratet å være i forkant med mandatet for den offentlige evalueringen av 25. juni hendelsen (Jansen et al., 2023). Både strategisk kommunikasjon og læring trekkes frem av

informantene som viktige momenter ved de offentlige evalueringene, og støttes også i den offentlige evalueringsrapporten etter Kongsberg hendelsen (Henriksen et al., 2022, s. 76). Læring er en stor del av politiets hverdag, og at organisasjonen skal dra læring fra ekstraordinære hendelser går igjen i flere av de førende dokumentene for politiet. Et eksempel på dette er hvordan politiets virksomhetsstrategi 2023-2025 trekker frem at politiet skal utvikle kompetanse med bakgrunn i kunnskap (Politidirektoratet, 2023b).

Læringspunkter fra offentlige evalueringer skal ha som intensjon at politiet skal bli bedre til å løse samfunnsoppdraget (Henriksen et al., 2022, s. 5). En av informantene fra politidistriktene forklarte følgende «intensjonen er jo at vi i andre enden, med de mannskapene som vi har ute i responskvalitet, skal kunne gjøre en bedre jobb». Både metoder for å løse oppdragene politiet står overfor, det nødvendige utstyret og eventuell misbruk av makt trekkes frem som viktige evalueringpunkter som kan tilrettelegge for at politiet utvikler sin kompetanse for fremtidige hendelser. Intensjonen og formålet med å gjennomføre de offentlige evalueringene har basis i læring, men likevel trekkes det fram en bekymring fra en av informantene fra Politidirektoratet knyttet til det økende fokuset på evalueringer og tiltak;

Men vi jobber egentlig mot en samfunnsutvikling. Risikoen øker og samfunnets forventninger er mye større, og jeg tror det er litt farlig at man bare hele tiden viser at disse evalueringene gir masse nye tiltak, masse nytt kommer og man bygger på, og så vet man jo ikke hva som er styrende lenger.

Ved å gjennomføre evalueringer og tiltak kreves det en oppfølging av effekten tiltakene gir, og som nevnt i delkapittelet over gjøres dette i mindre grad i dag. Som informanten nevnt over trekker frem kan en utfordring være at innsatspersonellet ikke lenger klarer å holde oversikt over hva som er gjeldende. Det er viktig å lære av hendelser for å bli bedre, men hyppige endringer kan i verste fall gi en motsatt effekt ved at kunnskapen aldri blir implementert i organisasjonen.

4.1.3 Hvilke aktører er de offentlige evalueringene for?

Gjennom de offentlige evalueringene var det flere aktører som var involvert. Media hadde en rolle gjennom deling av informasjon, publikum hadde en rolle gjennom deres informasjonsbehov og politikerne hadde en rolle sett opp mot politiets rammeverk. En av informantene fra Politidirektoratet forklarte at de offentlige evalueringsrapportene er for alle

innenfor Justis- og beredskapssektoren med aksjer inn i hendelsen som skjedde, og kan sies å treffe både strategisk, operasjonelt og taktisk nivå i politiet. De offentlige evalueringene hadde både offentlige elementer og egne organisasjonselementer. Det kan være krevende å treffe både det offentlige elementet og det som er internt for organisasjonen. Dette kom blant annet frem i evalueringsrapporten fra Kongsberg hendelsen hvor det ble spesifisert utfordringer knyttet til eventuelt taushetsbelagt informasjon (Henriksen et al., 2022, s. 14). Ved å ikke kunne gå inn på detaljer om politiets handlingsmønster kan vesentlig informasjon gå tapt. Et eksempel på dette kan være taktiske beslutninger tatt under jakten på gjerningspersonen i Kongsberg 13. oktober 2021 (Henriksen et al., 2022). Dette kan tenkes å ha vært viktig kunnskap å dele med innsatspersonell i organisasjonen, men kan samtidig avsløre beslutninger som andre kan utnytte mot politiet i en fremtidig hendelse. Her gjorde det offentlige perspektivet det krevende for kunnskapsdeling med relevans for organisasjonen som helhet.

Flere av informantene forklarte at det å sammenfatte evalueringer som var ment for mange aktører gjorde det utfordrende å konkretisere kunnskapen. En risiko ved å skulle skrive for mange er at organisasjonen kan ende opp med å skrive for ingen. En av informantene fra Politihøgskolen fortalte følgende;

Det som er utfordringen mellom noen av disse store evalueringene, det er at her skal man treffe litt sånn Ole Brum løsning, ikke sant? Man skal både tekkes et politisk nivå, man skal tekkes publikums nivå, og så kan man også tekkes i og for seg de involverte organisasjonene, et Politidirektorat, de aktuelle politidistriktene, og så kan man treffe også samarbeidet som skjer på selve hendelsesstedet.

Eksempelet som informanten viste til understreker hvordan offentlige evalueringsrapporter som rettes mot ulike aktører, med ulike interesser, kan gjøre det krevende å gjennomføre en evaluering med god effekt. Ikke bare henviste informanten til at de offentlige evalueringsrapportene var ment for flere aktører i samfunnet generelt, men også innenfor politiet. Informantene svarte forskjellig på hvem som var tiltenkt å skulle benytte evalueringsrapportene, og alt fra innsatspersonell i politidistriktene til Politidirektorat ble nevnt. Der hvor det kan være av betydning for innsatspersonell å få detaljer om hvorfor første innsatspatrolje under en hendelse gikk til høyre i stedet for til venstre, kan dette taktiske valget

være totalt uinteressant for en i politiet som arbeider med strategiske føringer for organisasjonen.

Informantene hadde forskjellig oppfatning knyttet til hvem de offentlige evalueringsrapportene var tiltenkt for, og kunnskap gjennom de offentlige evalueringene traff ikke nødvendigvis alle som kunne ha hatt nytte av dem. En av informantene fra politidistriktene sa følgende; «det man ønsker som er problematisk, det er at vi må få det ut til de som skal gjennomføre oppdraget». Dette viste til en utfordring ved at kunnskapen fra de ekstraordinære hendelsene ikke alltid ble implementert hos innsatspersonellet som var ment å håndtere de fremtidige hendelsene. Dette utfordrer Justis – og beredskapsdepartementet (2016-2017, s. 142) som spesifikt sier at organisasjonen skylder de som var involvert i hendelsene å dra læring fra det, noe som betyr at politiet må vise en evne til læring og utvikling knyttet til ekstraordinære hendelser.

4.2 Hvordan anvendes en systematisk tilnærming til spredning av kunnskap mellom nasjonalt operasjonelt nivå og nasjonalt taktisk nivå?

Å sette ord på et papir etter en ekstraordinær hendelse kan tenkes å være en nødvendighet for å tilrettelegge for læring i organisasjonen. Videre er det viktig å merke seg at selve oppfølgingen av hendelsene ikke skal anses som tilfredsstillende før tiltakene i ettertid er fulgt opp på en god måte (Justis – og Beredskapsdepartementet, 2016-2017, s. 138). Den neste delen av analysen vil ta for seg forskningsspørsmålet *Hvordan anvendes den systematiske tilnærmingen til spredning av kunnskap mellom nasjonalt operasjonelt nivå og nasjonalt taktisk nivå.*

4.2.1 Hvordan er oppfølging av læringspunkter etter offentlige evalueringer?

Informantene viste til at systematikken knyttet til å sette læringspunktene i system har bedret seg det siste året, men oppfølging av læringspunktene i ettertid virket å ha flere svakheter. Det ble vist til en manglende systematikk knyttet til å følge opp læringspunktene i et lengre perspektiv. Det fremstod videre usikkert om læringspunktene fra de offentlige evalueringene bidro til ny praksis. En av informantene fra Politidirektoratet sa følgende;

Ja, generelt vil jeg si at jeg synes ikke etaten er god nok til å gjøre noe med erfaringer, egentlig både fra de to nivåene jeg har, både verken taktisk eller operasjonelt nivå. Det

blir litt de samme gjentakende funn, det er gode prosesser, men så er det et eller annet med å faktisk få gjort noe med disse funnene.

I mandatene til de offentlige evalueringene ble det satt føringer for hvordan evalueringsutvalget skulle undersøke tidligere offentlige evalueringer, og læringspunktene som var en del av disse (Henriksen et al., 2022, s. 5). I den offentlige evalueringsrapporten etter 25. juni hendelsen stod det konkret at læringspunktene fra Kongsberg hendelsen ikke var en del av vurderingen, da evalueringsrapporten kom ut kun kort tid i forkant av hendelsen i Oslo (Jansen et al., 2023, s. 17). De løftet i stedet frem læringspunkter fra Al-Noor hendelsen, og et eksempel er hentet fra Jansen et al. (2023, s. 85) som sier «når det gjelder politiets radikaliseringskontakter, fremstår situasjonen som uendret siden dette spørsmålet ble belyst av Al-Noor-utvalget». Justis – og beredskapsdepartementet (2016-2017, s. 144) trekker frem at gjentakende funn kan være et tegn på at organisasjonen ikke tar til seg læring, eller at det er manglende oppfølging av læringspunkter. Sett i lys av dette ble følgende utsagn fra en av informantene fra Politidirektoratet viktig; «Jeg tror for eksempel at det er en del av de hendelsene i politiet i det siste, som jeg ikke er så sikker på at vil bli utført på en veldig annerledes måte hvis det hadde skjedd i dag». Dette var en direkte henvisning til utfordringer knyttet til å spre kunnskap ut i organisasjonen, samt at det kan ta tid før kunnskap implementeres for å tilrettelegge for ny praksis.

4.2.1.1 Øvelser og prosedyrer

En metode for å implementere kunnskap fra læringspunkter er ved gjennomføring av øvelser eller endring av prosedyrer. En av informantene fra Politidirektoratet forklarte at øvelser ble benyttet for å spre kunnskap fra de ekstraordinære hendelsene ut i organisasjonen, men at det var kun et utvalg av innsatspersonellet som fikk trent. Vedkommende fulgte opp med å forklare at det ble satt opp større evalueringer av øvelsene i ettertid for å bidra til å spre kunnskap videre til de som ikke var direkte involvert i øvelsene. En av informantene fra Politihøgskolen forklarte at det på en slik måte ble tilrettelagt for å gi læringspunktene fra de offentlige evalueringsrapportene en reell effekt. En av informantene fra politidistriktene forklarte at læringspunkter fra Kongsberg hendelsen ble tatt med ut til distriktet, og benyttet under trening og øvelser.

Etter Kongsberg hendelsen ble det satt ned et utvalg for å revidere PLIVO-prosedyren⁴ for nød – og beredskapsaktørene. Dette arbeidet ble startet før selve evalueringsrapporten fra Kongsberg hendelsen ble publisert. En av informantene fra Politidirektoratet forklarte at initiativet til å starte revideringen av prosedyren ble tatt inne hos Politidirektoratet, og var et samarbeid mellom flere nød – og beredskapsaktører. Revideringen av PLIVO-prosedyren ble avsluttet i 2023, og i forbindelse med den nyreviderte prosedyren forklarte en av informantene fra politidistriktene «ja, det er jo litt interessant, for den oppdaget vi litt tilfeldig at var revidert». Selv om en prosedyre revideres betyr det ikke at revideringen gir effekt. Som en av informantene fra Politidirektoratet forklarte tidligere i kapittelet; hyppige revideringer og endringer kan gjøre det krevende å holde seg oppdatert på hva som er dagsaktuelt.

4.2.2 Tilrettelegger de offentlige evalueringene for læring i organisasjonen?

De offentlige evalueringsrapportene er alle på flere hundre sider. De ble opplevd av informantene som krevende å lese, spesielt siden samtlige av de offentlige evalueringsrapportene har forskjellig format og skriftlig oppbygging. Sett i sammenheng med at de ble opplevd å være skrevet for flere nivåer i politiet var det krevende for flere av informantene å lete seg fram til aktuelle læringspunkter. En av informantene fra Politidirektoratet sa følgende;

Det er mye man kan gå glipp av på 300 sider. Samtidig er det utfordrende når man velger å trekke ut enkelte funn og anbefalinger, for det betyr at det finnes noen skjult i teksten andre steder. Jeg kunne tenkt meg en standard for evalueringsrapporter, og hvordan de skal bygges opp.

Erfaringer knyttet til hvor krevende det var å lese de offentlige evalueringsrapportene medførte at enkelte av informantene valgte å ikke lese dem. En offentlig evalueringsrapport som blir liggende i en skuff tilrettelegger ikke for at kunnskap blir implementert i organisasjonen. Kunnskap fra de ekstraordinære hendelsene må deles med resten av organisasjonen for at den

⁴ PLIVO-prosedyren er en prosedyre for hvordan nød – og beredskapsaktører skal handle under hendelser med pågående livstruende vold (Helsedirektoratet, 2017).

skal gi læring til organisasjonen som helhet. En av informantene fra politidistriktene sa følgende;

Vi snakker om responskvalitet, og det har ikke noe verdi før det kommer inn i en type responskvalitet, der de som er ute og skal gjøre oppdragene, faktisk har implementert en del prinsipper knyttet til de punktene.

Informanten fra politidistriktet viste til en klar utfordring knyttet til å spre kunnskap fra de ekstraordinære hendelsene ut til det utførende leddet i organisasjonen. Informantene viste til flere utfordringer som kunne gjøre det krevende å sikre informasjonsflyt mellom de forskjellige nivåene i organisasjonen. Disse utfordringene kunne gjøre det krevende å sikre god kapasitet på de rette stedene, og riktig prioritering i organisasjonen.

Informantene viste til at utfordringer for læring i organisasjonen etter ekstraordinære hendelser kunne knyttes til manglende kapasitet og prioriteringer. Dette gjorde seg gjeldende på samtlige nivåer i politiet, og informantene viste til manglende kapasitet til å følge opp læringspunktene fra de offentlige evalueringene. En av informantene fra Politidirektoratet sa følgende; «Det er begrenset hvilken kapasitet man har ute i organisasjonen. Da blir det litt for personavhengig, rett og slett». Det ble vist til lite kapasitet for ivaretagelse av en systematisk anvendelse av læringspunkter, og mye av kunnskapen som ble spredt var basert på enkeltpersoners interesse og kontakter ute i organisasjonen. En av informantene fra politidistriktene var tydelig på utfordringer med systematikken i eget politidistrikt; «Men det er ikke noen strukturer som er gode. Det settes ikke noen krav fra ledelsen. Det er ikke noen systematisk erfaringslæring i den sammenhengen». Det kan dermed fremstå som om prosessen for å spre kunnskap ut i politidistriktene gjennom de offentlige evalueringsrapportene i stor grad er avhengige av enkeltindividers initiativ i politidistriktene.

Kommunikasjon mellom nivåene ble trukket frem som en utfordring av informantene. Der hvor de offentlige evalueringsrapportene i liten grad traff politidistriktene med lang geografisk avstand fra det sentrale Østlandet, har Politidirektoratet også i liten grad fått informasjon fra politidistriktene. Retningslinjer for læring i organisasjonen viser til at politidistriktene skal rapportere til Politihøgskolen eller Politidirektoratet om forhold som kan ha betydning for organisasjonen (Politidirektoratet, 2020, s. 220). Det kom frem gjennom informantene at

prosessene var påvirket av en silobasert tankegang, og at selv om det ble forsøkt å involvere bredt i organisasjonen, endte organisasjonen opp med flere barrierer mellom de forskjellige nivåene. En av informantene fra Politidirektoratet trakk frem at det fremstod som en manglende forståelse for hvilke elementer som var viktige i de forskjellige fasene på tvers av nivåene i organisasjonen. Dette ble vist til som en utfordring for spredning av kunnskap på tvers av nivå og politidistrikt.

Det er viktig for organisasjonen å følge opp læringspunkter slik at når neste hendelse inntreffer er organisasjonen klar til å agere på bakgrunn av læringen fra forrige hendelse. Det blir trukket frem flere barrierer i avsnittene over som kan tenkes å gjøre tilrettelegging for læring krevende, men en gjennomgående faktor er at læring var viktig for alle informantene. En av informantene fra Politidirektoratet forklarte følgende; «Jeg har alltid i min karriere opplevd at det har vært et fokus på at politiet skal være en lærende organisasjon, vi skal lære av det vi gjør, det skal evalueres og det skal snakkes om». Informantene viste til et felles ansvar hva gjaldt å sikre at organisasjonen skulle bestå av målbevisste og flinke politifolk. Retningslinjene til politiet støtter dette, og er klare på at organisasjonen skal være basert på læring (Politidirektoratet, 2020). Dette viste informantene til som et felles ansvar, og en av informantene fra Politihøgskolen oppsummerte det på følgende måte;

Og det handler jo om at man har en kultur som peker på at jo, alle har et felles ansvar, og da må man stille seg de spørsmålene. Ja, men hva kan jeg gjøre? Ut fra min posisjon, hva er det som treffer? Hva kan jeg bidra med?

En av informantene fra Politidirektoratet forklarte at ansvaret til å ta tak i hvert av læringspunktene menes å ligge i hvert enkelt politidistrikt. Politidirektoratet kan sette rammene, men det lå en forventning hos Politidirektoratet at politidistriktene selv tok tak i læringspunkter med betydning for deres politidistrikt. Dette stod i kontrast til svaret fra en av informantene i politidistriktene som stilte seg undrende til Politidirektoratet sine forventninger til de forskjellige distriktene, og informanten var usikker på hva Politidirektoratet egentlig forventet av oppfølging etter de offentlige evalueringene.

4.3 Oppsummering

Systematikk for oppfølging av de offentlige evalueringsrapportene er i dag ivaretatt gjennom interne retningslinjer hos Politidirektoratet. Politidirektoratet følger den offentlige evalueringprosessen fra hendelsen inntreffer, og videre gjennom tiltakssetting på læringspunktene. Systematikken er kjent hos samarbeidspartnere på Politihøgskolen, og det gjennomføres samarbeidsmøter hvor blant annet oppfølging av læringspunkter fra offentlige evalueringer er et tema. På den andre siden er ikke politidistriktene kjent med systematikken hos Politidirektoratet, og det mangler kapasitet og prioritering til å følge opp læringspunktene etter de offentlige evalueringene. Hovedfunnet etter undersøkelsene, gjennom både arkivkilden og intervjuene, viser til en manglende oppfølging av tiltakene som ble iverksatt i forbindelse med de identifiserte læringspunktene. Hovedfunnet kan oppsummeres i følgende sitat fra en av informantene fra Politihøgskolen;

Når jeg sier at det er noen hull i systematikken, så er det kanskje det at Politidirektoratet ikke har den oppfølgingen med politidistriktene for å sørge for at de kontrollerer og gjør avsjekk med at det medfører oss en reell endring.

Informanten viste således til utfordringer med å spre kunnskap fra hendelse til hendelse gjennom en systematisk tilnærming til de offentlige evalueringene. Intensjonen med de offentlige evalueringsrapportene er at organisasjonen skal dra læring av de ekstraordinære hendelsene, og samtlige av respondentene forklarte seg rundt en sterk kultur for læring og ønske om å bli bedre. Det er utfordringer knyttet til dette da det vises til manglende kapasitet og prioritering i politidistriktene til å ta tak i læringspunktene. Det fremstår som om det ikke gis tilstrekkelig mulighet til å sette kunnskapen ut i organisasjonen, og at systematikken knyttet til læringspunkter etter ekstraordinære hendelser stanser i det de offentlige evalueringsrapportene publiseres.

5 Diskusjon

Denne delen av avhandlingen vil søke å trekke linjer mellom analysen og teorier knyttet til organisasjonslæring og Latour (1999) sine teorier for sirkulerende referanse og «oversettelse». Intensjonen er å vise hvordan kunnskap fra ekstraordinære hendelser sirkulerer i organisasjonen, fra hendelse til hendelse. Dette ses opp mot funnene gjennom arkivkildene og intervjuene foretatt under forskningsprosjektet. Dette vil igjen ses opp mot problemstillingen; *Hvordan sirkulerer kunnskap i politiet etter ekstraordinære hendelser gjennom offentlige evalueringer?* Videre vil avhandlingen sine to forskningsspørsmål danne rammene for selve diskusjonen, og delkapitlene vil struktureres i henhold til temaene etablert under analysen av datamaterialet (Gioia et al., 2013).

Knytningene mellom teori og analyse vil danne grunnlaget for hovedargumentene i avhandlingen. Disse vil i stor grad ta for seg hvordan organisasjonen tilrettelegger og anvender en systematisk tilnærming til de offentlige evalueringene. Eksempler knyttet til Kongsberg hendelsen (Henriksen et al., 2022) og 25. juni hendelsen (Jansen et al., 2023) vil i denne avhandlingen benyttes for å undersøke hvordan kunnskap fra hendelsene reduseres og forsterkes gjennom en tilsynelatende nødvendig transformasjon for å tilrettelegge for at kunnskapen når hele organisasjonen (Latour, 1999, s. 71).

5.1 Hvordan tilrettelegger nasjonalt operasjonelt nivå i politiet for systematisk oppfølging av offentlige evalueringsrapporter?

And if I lose all my negatives at the photo shop, how will anyone know whether I have lied? (Latour, 1999, s. 76).

I dagens samfunn, hvor kunstig intelligens kan lage de mest utrolige ting, er dette muligens ikke den mest overbevisende argumentasjonen. Likevel trekker den frem noen helt essensielle betraktninger som kan knyttes til retningslinjene som viser til de offentlige evalueringssprosessene i norsk politi (Politidirektoratet, 2020, s. 218). De offentlige evalueringsrapportene etter ekstraordinære hendelser utarbeides skriftlig, og akkurat som

bildene til Latour (1999) i sitatet over; konkretiserer, visualiserer og virkeliggjør de offentlige evalueringsrapportene hendelser inn på mange hundresider med tekst. Et bilde kan fungere som bevis for de som ikke var til stede, og på samme måte kan offentlige evalueringsrapporter tilrettelegge for å dele kunnskap fra hendelse til hendelse. Gjennom å lese en av de offentlige evalueringsrapportene kan en som ikke var til stede danne seg et bilde av hva som foregikk under hendelsen. Tanker og beslutninger kan nedskrives i en rapport for å visualisere kunnskap til de som ikke var en del av selve hendelsen (Latour, 1999).

I forbindelse med offentlige evalueringer etter ekstraordinære hendelser kan den første transformasjonen av kunnskap vises gjennom en strukturering av hendelsen inn i en offentlig evalueringsrapport (Latour, 1999, s. 71). De lokale særegenhetene og materialiteten knyttet til kunnskapen reduseres til mer abstrahert kunnskap som kan holdes i hendene (Latour, 1999, s. 71). Tidligere år har transformasjonen av kunnskap stanset her, men de siste årene har Politidirektoratet satt oppfølging av kunnskap fra de offentlige evalueringsrapportene inn et system. Informantene fra Politidirektoratet forklarte at systematikken knyttes opp til en intern instruks; «Systematisk erfaringslære: mottak og oppfølging av evaluerings- og erfaringsrapporter i Politidirektoratet». Akkurat som Latour (1999, s. 57) viser til forskernes feltnotater i Amazonas, gjør den neste transformasjonen det mulig å kategorisere kunnskapen ytterligere.

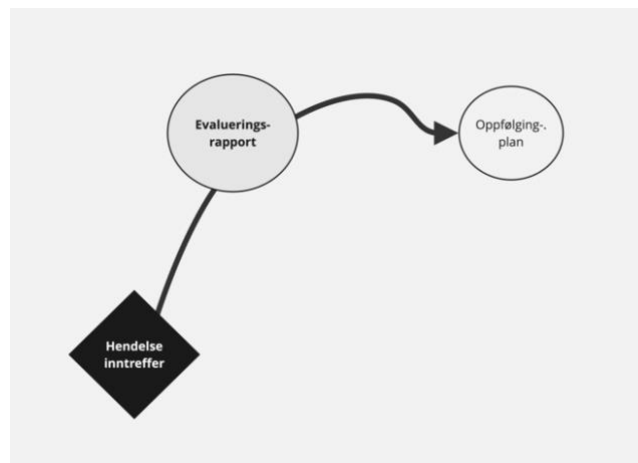
25. juni hendelsen (Jansen et al., 2023) var et resultat av mange aktørers erfaringer og læringen ble i stor grad knyttet til enkeltindivider (Filstad, 2022, s. 29). For at dette skal gi verdi til resten av organisasjonen, på flere nivåer, må erfaringene struktureres (Argote & Miron-Spektor, 2011, s. 1126). En kategorisering og ytterligere skriftliggjøring av læringspunktene kan akkurat som de offentlige evalueringsrapportene i seg selv bidra til en god visualisering av kunnskapen. Dette gjør det mulig å få læringspunktene fra de offentlige evalueringsrapportene ut til resten av organisasjonen, og som Latour (1999, s. 101) trekker frem, mobilisere verdenen rundt kunnskapen. Dette gjør det mulig å samle organisasjonen rundt et spesifikt utvalg av læringspunkter, og således bidra til at de som ikke var en del av hendelsen får et innblikk i hva som defineres som den viktigste kunnskapen for organisasjonen.

5.1.1 Systematikk for organisasjonslæring fra nasjonalt operasjonelt nivå

Å være forfatter krever en spesifikk evne til å fange leseren. Forfatterskap har eksistert i uendelige år, og gjennom historiske dokumenter kan man lese om hendelser som skjedde for flere tusen år siden. Kunnskap om hendelser vi ellers muligens ikke hadde visst eksisterte. På samme måte kan en offentlig evalueringsrapport tilrettelegge for å dele kunnskap videre. Det kan fungere som et bokmerke i norsk politi sin historie gjennom beskrivelser av hendelser og intervjuer med de som var til stede. Latour (1999, s. 71) trekker frem at gjennom prosessen med å abstrahere kunnskap fra hendelser, slik som Kongsberg hendelsen (Henriksen et al., 2022) og 25. juni hendelsen (Jansen et al., 2023), kan egenskaper ved kunnskapen både reduseres og forsterkes. Et eksempel på dette er hvordan en offentlig evalueringsrapport kan representere en del av virkeligheten, men den kan aldri bli like virkelig som for de menneskene som var på stedet da hendelsen inntraff. Samtidig gir en fysisk rapport muligheter til å sammenligne kunnskap, slik som hvordan en prosedyre ble benyttet under en hendelse, og leseren gis mulighet til å ta innover seg en dynamisk situasjon omgjort til en lineær leseropplevelse (Latour, 1999, s. 56). Evnen en offentlig evalueringsrapport gis til å sirkulerer i organisasjonen, og treffe de som ikke var på selve hendelsen, kan ses på som en forsterkning av selve kunnskapen (Latour, 1999, s. 71).

Som markeringer på en tursti kan systematikk i en offentlig evalueringsprosess tilrettelegge for at kunnskap treffer aktuelle personer i organisasjonen. Informantene hos Politidirektoratet og Politihøgskolen viste til at systematikken knyttet til de offentlige evalueringsrapportene var kjærkommen da de ikke lenger kun ble liggende i en skuff, men i større grad ble trukket frem for å vise til læringspunkter. Systematikken gjorde seg synlig både i de offentlige evalueringsrapportene og oppfølgingsplaner (Politidirektoratet, 2023a). Ved å benytte Latour (1999) kan man se hvordan transformasjonen til fysiske objekter blant annet kan gjøre det mulig å ta innover seg deler av hendelsen i rolige omgivelser. Det kan tenkes å være krevende å sammenfatte en oppfølgingsplan midt under selve jakten på gjerningspersonen under Kongsberg hendelsen (Henriksen et al., 2022) eller mens skuddene falt i Oslo 25. juni (Jansen et al., 2023). Ved å utarbeide en offentlig evalueringsrapport i ettertid på nettopp disse hendelsene tilrettelegges det for at kunnskap spres med det formål å kunne generere ny kompetanse til organisasjonen (Filstad, 2022, s. 148). Komforten og synligheten i de offentlige

evalueringssrapportene gjør det mulig å tilrettelegge for at andre kan dra nytte av kunnskapen innsatspersonellet gjorde seg under hendelsene (Latour, 1999, s. 38).



Figur 8 Illustrerer hvordan en offentlig evalueringssrapport bidrar til å spre kunnskapen fra hendelsen videre i organisasjonen gjennom en strukturert tilnærming.

Bruk av skriftlige produkter kan gjøre det mulig for organisasjonen å komme nærmere den konkrete kunnskapen, men samtidig er det viktig å huske at de ekstraordinære hendelsene fullt ut ikke kan gjenspeiles i en rapport (Latour, 1999, s.36). Akkurat som forskerne i Amazonas ikke kunne ta med seg maurene og dyreskrikene inn i en forskningsrapport, så kan heller ikke skrikene fra menneskene, svetten fra aktiverte beredskapsaktører og blodet på gaten bli en del av en offentlig evalueringssrapport. Denne utfordringen pekes på av en av informantene som var til stede under en av hendelsene, og i ettertid ble intervjuet av evalueringssutvalget, hvor opplevelsen under hendelsen ikke ble gjenspeilet i den offentlige evalueringssrapporten. Lokaliteten og materialiteten i hendelsen er særegen, og reduksjonen av dette er en direkte konsekvens av å sette kunnskapen fra hendelsene gjennom en transformering, fra det konkrete til det mer abstrakte (Latour, 1999, s. 71). Selv om denne reduksjon kan gi konsekvenser for kunnskapen som deles, så kan det tenkes at denne transformasjonen er en nødvendighet for å sikre at kunnskapen igjen kan bli til egnet praksis for organisasjonen i ettertid (Filstad, 2022, s. 26).

5.1.2 Hvorfor gjennomføres offentlige evalueringer?

Læring som begrep går igjen i både retningslinjene til organisasjonen, medieoppslag og intervjuene med informantene. Flere av informantene understreket hvordan kunnskap fra de

offentlige evalueringene først ville gi en effekt i det innsatspersonellet fikk benyttet kunnskapen til å forbedre egen kompetanse. Dette støttes av Filstad (2022, s. 143) som blant annet trekker frem at kunnskap vil gis en verdi i det den igjen kan benyttes til kompetanse. Videre trekkes det frem at læring ofte er knyttet til individlæring (Filstad, 2022, s. 40), og politiet som organisasjon er avhengig av at individer tar til seg kunnskap fra ekstraordinære hendelser og deler denne med resten av organisasjonen. Dette gjenspeiler seg blant annet i kravene og rammene satt for benyttelse av evalueringer i politiet, og hvordan evaluering er viktig for kvalitetssikring av eget arbeid (Politidirektoratet, 2020, s. 215). Et konkret eksempel på dette var evalueringen knyttet til bruken av PLIVO-prosedyren under Kongsberg hendelsen (Henriksen et al., 2022). I det konkrete eksempelet ble innsatspersonellens handlemåte under hendelsen sett opp mot hvordan prosedyren ble fulgt. Hvordan prosedyren fungerte under hendelsen var en viktig bidragsyter inn i revideringen av prosedyren, da nød – og beredskapsaktører er avhengig av en god prosedyre som bidrar til trygghet under svært krevende forhold.

Den offentlige evalueringsprosessen i politiet er ikke ment for å bare avdekke hva som kunne vært gjort bedre, men også for å se på hva som faktisk gikk bra (Politidirektoratet, 2020, s. 216). Det er likevel en antagelse at man ofte setter søkelyset på det som ikke gikk som planlagt. Noen av informantene trakk frem at offentlige evalueringer av politiet etter ekstraordinære hendelser historisk sett har vist seg å være hendelser hvor konsekvensene har vært store, og man tidlig i prosessen kunne betvile politiets innsats. Det kan således fremstå som om de ekstraordinære hendelsene som ble trukket frem, var de hendelsene hvor politiet kunne antas å lære av feil som ble begått (Desai et al., 2020, s. 112). Eksempler på dette var nettopp de to ekstraordinære hendelsene som drøftes i denne avhandlingen, og hvordan både hendelsene og politiets innsats fikk stor mediedekning. I tillegg gikk flere menneskeliv tapt, og ordet «terror» meldte seg raskt som et begrep i media (Årtun et al., 2022). Media har en stor makt under de offentlige evalueringsprosessene, noe som både kan være en utfordring og en forsterkning i spredning av kunnskap. Media kan bidra til å forsterke konteksten den offentlige evalueringen gjennomføres i, og kan således fungere som en drivkraft i spredning av kunnskapen (Latour, 1999, s. 86).

5.1.2.1 Kontekst for valg av offentlige evalueringer

Hvilken kontekst de ekstraordinære hendelsene inntreffer i kan ha stor betydning for oppmerksomheten de gis. Historien om Dr. J. Robert Oppenheimer kan fungere som et

eksempel på Latour (1999, s. 86) sin henvisning til hvordan både innhold i det som forskes på, og selve konteksten rundt, samhandler. Oppenheimer var en fysiker som under 2. verdenskrig ledet arbeidet med å konstruere verdens første atombombe (Banco, 2017). En fysiker med livet i laboratoriet som i dag er et kjent navn over hele verdenen. Dette er et eksempel på hvordan kunnskap om noe spesifikt og samfunnet ellers kan flettes sammen. På samme måte kan man benytte dette eksempelet sett opp mot hvilke hendelser som ble besluttet evaluert offentlig i Norge. Et helt konkret eksempel er 25. juni hendelsen som skjedde dagen før PRIDE markeringen i Oslo sentrum, og selve angrepet som var rettet mot LHBT⁵ samfunnet (Jansen et al., 2023). Dette skapte en stor offentlig interesse, og Justis – og beredskapsministeren fulgte saken tett. Kort tid etter den offentlige evalueringsrapporten ble utgitt talte ministeren til Stortinget, og viste til en utålmodighet med å sette i gang tiltak etter hendelsen (Mehl, 2023). Politiet som organisasjon skulle dra læring fra hendelsen, og det skulle skje hurtig.

Selve konteksten knyttet til PRIDE markeringen kan tenkes å ha hatt innflytelse på at nettopp denne hendelsen ble valgt. Latour (1999, s. 86) viser til hvordan kontekst kan ha innvirkning på forskning, på samme måte som at samfunnet kan ha påvirkning på hva det evalueres på. Denne tilnærmingen støttes av Desai et al. (2020, s. 112) som viser til at både samfunn og organisasjon kan være bidragsytere i hva som kategoriseres som feil. Dette kan blant annet gjenspeiles i at det kort tid etter 25. juni hendelsen ble besluttet fra Politidirektoratet at hendelsen skulle evalueres (Jansen et al., 2023). Både Kongsberg hendelsen (Henriksen et al., 2022) og 25. juni hendelsen (Jansen et al., 2023) hadde stor mediedekning, flere sivile ble drept og i begge tilfellene ble det tidlig stilt spørsmål til politiets handlemåte i situasjonen. I det Politidirektoratet tok valget om at disse hendelsene skulle evalueres, ble de samtidig premissleverandører for hvordan kunnskapen skulle transformeres videre (Latour, 1999, s. 71). Dette ga Politidirektoratet makt til å bestemme at evalueringen skulle finne sted, når den skulle finne sted og hva som skulle evalueres. Føringerne på dette kommer blant annet frem i mandatet for evalueringen av Kongsberg hendelsen (Henriksen et al., 2022). Der hvor samfunnet ved media kan være bidragsytere til at ekstraordinære hendelser evalueres, bidrar Politidirektoratet parallelt med å beslutte hva den offentlige evalueringen skal fokuseres mot.

⁵ LHBT er en forkortelse for lesbisk, homofil, bifil og trans

5.1.3 Hvilke aktører er de offentlige evalueringene for?

Under den offentlige evalueringsprosessen er det flere aktører som spiller en viktig rolle, både de som er en del av politiet og de som er utenfor organisasjonens kjerne. Ved å aktivt benytte disse aktørene kan det oppstå sterke allianser som kan bidra til å flytte kunnskap fra et sted til et annet (Hepsø, 2007, s. 237). I de tilfellene hvor kunnskapen får oppmerksomhet hos aktører utenfor egen intern kjerne i organisasjonen kan kunnskapen fra hendelsene gis liv på egenhånd (Hepsø, 2007, s. 237). Ved å benytte 25. juni hendelsen (Jansen et al., 2023) som et eksempel kan man se hvordan selve hendelsen fungerte som et bindeledd mellom flere aktører som igjen kan ha bidratt til å skape allianser mellom forskjellige samfunnsaktører (Hepsø, 2007, s. 240). Bindeleddet ble blant annet skapt gjennom media sin fremstilling av hendelsen, fortellingene som ble fortalt fra de som var til stede under hendelsen og engasjementet knyttet til et angrep mot LHBT samfunnet.

Engasjementet for å dra læring av ekstraordinære hendelser fremstår stort direkte etter en hendelse inntreffer, men det er viktig å merke seg at selve evalueringsprosessen av en ekstraordinær hendelse ikke slutter før læringspunktene etter hendelsen er fulgt opp (Justis – og Beredskapsdepartementet, 2016-2017, s. 138). Gjennom informantene kom det frem at det eksisterte flere allianser, og at Politidirektoratet hadde en spesifikk systematikk knyttet til å sikre at disse alliansene ble ansvarliggjort på papiret. Kartlegging og utnyttelse av allianser er viktig for å sikre at kunnskap gis liv utover i organisasjonen, og alliansene kan benyttes for å spre kunnskap fra de ekstraordinære hendelsene (Latour, 1999, s. 103). Funn viste til at alliansene hos Politidirektoratet og Politihøgskolen hadde flere formelle og uformelle møtepunkter for oppfølging av de offentlige evalueringsrapportene. På denne måten bidro de offentlige evalueringsrapportene til at kunnskapen fra hendelsene kunne sirkulere mellom blant annet Politidirektoratet og Politihøgskolen ved å benytte alliansene på tvers av de ulike nivåene (Latour, 1999, s. 104). Ved å benytte denne alliansen kan organisasjonen tilrettelegge for at noen av læringspunktene etter de ekstraordinære hendelsene implementeres inn i opplæring og utdanning fra sentralt hold i organisasjonen.

5.1.3.1 Kommunikasjon mellom nivåene i organisasjonen

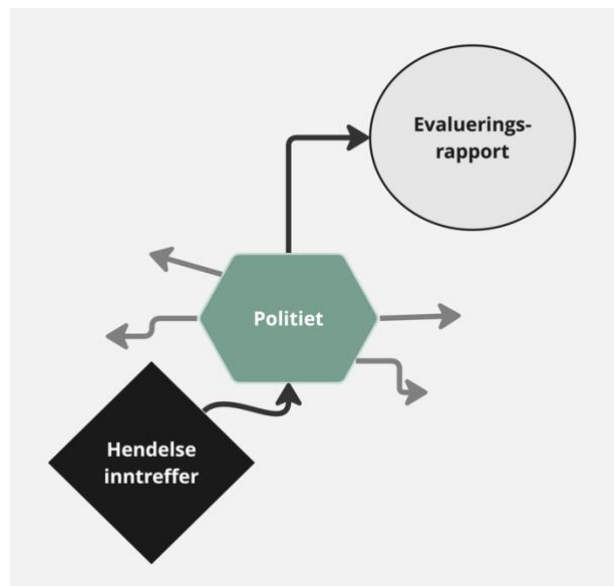
I det en ekstraordinær hendelse inntreffer starter prosessen med å spre kunnskap gjennom media, fortellinger fra stedet og interne kommunikasjonskanaler i organisasjonen. Informantene i politidistriktene viste til at de gjerne fikk informasjon om hendelsene gjennom uformelle nettverk, og ikke nødvendigvis gjennom de offentlige evalueringsrapportene. Latour

(1999) trekker blant annet frem at allianser handler om evnen til å skape koblinger på tvers av de naturlige løpebanene. Et konkret eksempel på dette er deling av offentlige evalueringsrapporter i organisasjonen og hvordan blant annet geografiske avstander kan påvirke dette. Enkelte av informantene fra Politidirektoratet forklarte om samarbeidsmøter med de politidistriktene hvor de ekstraordinære hendelsene inntraff. På samme tid forklarte informantene fra politidistriktene at de ikke opplevde å få delt informasjon formelt fra de ekstraordinære hendelsene. Dette adresserer Szulanski og Lee (2020, s. 371) som viser til betydningen av konteksten kunnskap deles i, og hvordan blant annet geografisk avstand kan være av betydning. I organisasjonen kan man se en ubalanse mellom spredning av kunnskap mellom politidistriktene på det sentrale Østlandet og resten av landet.

Flere av informantene viste til en utfordring av forståelse mellom de forskjellige nivåene i politiet, og det ble referert til som en barriere av en av informantene. Barrierene kan gjenspeiles i flere utfordringer, men hvor forståelse for selve prosessen kan tenkes å være en stor del av det (Szulanski & Lee, 2020, s. 369). Å dra læring fra egne erfaringer gjør mennesket hver dag gjennom hele livet, og dette er også en kjent prosess i politiet og kan sies å være en metode for å lære av fortiden (Politidirektoratet, 2020, s. 216). Samtlige av informantene trakk frem nettopp dette som en av intensjonene med de offentlige evalueringsprosessene; norsk politi skal bli bedre. Gjennom informantenes sterke utsagn knyttet til å dra læring, til å bli bedre, kan dette fungere som det sterkeste bindeleddet i prosessen for å sirkulere kunnskap fra hendelsene gjennom organisasjonen (Latour, 1999, s. 106). En av informantene fra Politidirektoratet sa følgende; «Alt i alt handler det om å redde liv». Der hvor utfordringer knyttet til forståelse mellom nivåene kan være fremtredende, fremkommer likevel intensjonen for de offentlige evalueringene tydelig i informantenes svar.

Kunnskap som blir værende mellom permene i en A4 bok bidrar minimalt til å gjøre politiet som organisasjon bedre til å håndtere neste ekstraordinære hendelse. Politidirektoratet (2023b) viser til hvordan kunnskap skal ligge til grunn som utvikling av kompetanse i organisasjonen. Det er sjeldent en hentydning til om kunnskapen skal være skriftlig eller muntlig, konkret eller abstrakt, men den skriftlige tilnærmingen gjennom offentlige evalueringsrapporter kan gjøre det lettere å spre kunnskapen systematisk ut i organisasjonen (Latour, 1999, s. 71). Men som en av informantene fra Politidirektoratet trakk frem; den konstante jakten etter ny kunnskap kan

gjøre det krevende å følge med på hva som er aktuell kunnskap for organisasjonen, hva som har gått ut på dato og hva som er direkte feil.



Figur 9 Illustrer hvordan politiet som organisasjon sprer kunnskap i flere retninger, også inn i en offentlig evalueringsrapport.

Der hvor en uformell spredning av kunnskap kan forvirre en organisasjon med behov for struktur, kan en systematisering for spredning av kunnskap bidra til å holde kontroll på hvilke retningslinjer som er gjeldende. En av informantene fra politidistriktene trakk frem at informasjon om hendelsene gjerne traff politidistriktet før den offentlige evalueringsrapporten. Dette kan være et tegn på at kunnskap sprer seg fra hendelsene, men ikke systematisk gjennom de offentlige evalueringsrapportene (Latour, 1999). Informantene i Politidistriktene beskrev gode uformelle nettverk for kunnskapsdeling, men at det var tilfeldigheter som tilsa om de offentlige evalueringsrapportene nådde dem. Filstad (2022, s. 305) viser til viktigheten av at infrastrukturen i organisasjonen må tilrettelegge for nettopp læring. Infrastrukturen kan samtidig sikre en systematisk spredning av kunnskap gjennom tilretteleggelse for at organisasjonen er omforent rundt de tiltakene som settes inn.

5.2 Hvordan anvendes en systematisk tilnærming til spredning av kunnskap mellom nasjonalt operasjonelt nivå og nasjonalt taktisk nivå?

Skriftliggjøring av kunnskap sikrer at organisasjonen kan sammenligne kunnskap fra år til år (Latour, 1999, s. 71). En utfordring ved dette er hyppigheten av slike ekstraordinære hendelser da de skjer sjeldent, og konsekvensene er store for flere aktører (Argote & Miron-Spektor, 2011, s. 1126). Samtlige av informantene fra politidistriktene savnet systematikk for spredning av kunnskap knyttet til de offentlige evalueringene til deres nivå, og det fremstod tilfeldig om kunnskapen nådde dem eller ikke. Med utgangspunkt i disse funnene kan Latour (1999) sin teori for «oversettelse» benyttes til å se på hvordan de offentlige evalueringsrapportene med læringspunkter gis anledning til å sirkulere i organisasjonen. Sirkulering kan tenkes å være avhengig av få hindringer for å bevege seg gjennom organisasjonen, og enhver barriere kan forstyrre organisasjonens evne til å dra læring fra kunnskap gjort innad i organisasjonen (Szulanski & Lee, 2020, s. 365). En av informantene fra politidistriktene forklarte følgende; «Vi kjenner jo organisasjonen såpass godt at det ikke fungerer sånn at du bare kan lage en rapport og forvente at det blir bedre». Med henvisning til informanten er det på dette tidspunktet arbeidet starter med å sikre at kunnskap ikke kun forblir ord på et papir, men at den tilrettelegger for læring i organisasjonen. I dag er systematikken knyttet til å få kunnskap ned på papiret igangsatt, men svært få av informantene kunne vise til om tiltakene knyttet til læringspunktene ble evaluert i ettertid. Dette kan tenkes å være et tegn på at effekten fra de offentlige evalueringsprosessen ikke følges opp i ettertid for å se om kunnskapen fra de ekstraordinære hendelsene resulterte i ny praksis i de tilfellene hvor det var nødvendig (Filstad, 2022, s. 143).

5.2.1 Hvordan er oppfølging av læringspunkter etter offentlige evalueringer?

Som med et leksikon kan de offentlige evalueringsrapportene fungere som et bokmerke i norsk politi sin historie. Når Kongsberg hendelsen nevnes henvises det ofte til de ca. 34 minuttene gjerningspersonen beveget seg gjennom flere områder i Kongsberg sentrum (Henriksen et al., 2022). Det er denne kunnskapen, fortellinger fortalt av de som var til stede, som etter hvert dannet utgangspunktet for den offentlige evalueringsrapporten. Her ble man tvunget til å ta utgangspunkt i utvalgte virkeligheter. Denne prosessen støttes blant annet av Levitt og March (1988, s. 319) som viser til at det ligger en tolkning av erfaringer til grunn for at organisasjoner skal ta læring. Der hvor Latour (1999, s. 67) viser til at forskning er konstruert av

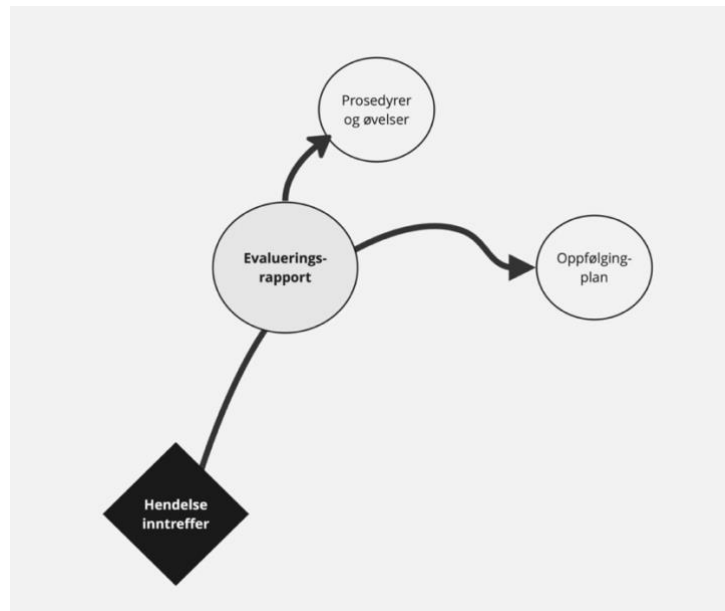
enkeltpersoner, kan man se hvordan kunnskap knyttet til de ekstraordinære hendelsene ble konstruert av innsatspersonell på stedet, Politidirektoratet og evalueringsutvalget. Det er ikke mulig å skrive en offentlig evalueringsrapport som inneholder hver minste detalj fra de ekstraordinære hendelsene, og det må derfor foreligge en prioritering av hvilken kunnskap, og hvilke læringspunkter som kan gagne organisasjonens på en best mulig måte.

Kunnskap konstruert av enkeltpersoner kan være en utfordrende nødvendighet. Spesielt en av informantene trakk dette frem som en utfordring ved at det var krevende å benytte de offentlige evalueringsrapportene da det ikke samsvarte med informanten sin oppfattelse av det som skjedde under hendelsen. Det kan tenkes at det kan bli krevende å tilrettelegge for deling av kunnskap gjennom offentlige evalueringsrapporter hvis innsatspersonellet ikke har tillitt til kunnskapen som formidles. Her kan motivasjonen for delingen av kunnskap mellom nivåene svekkes betydelig gjennom det som kan oppleves som et tillitsbrudd, og en fare er at organisasjonen kan gå inn i en passiv tilstand (Szulanski & Lee, 2020, s. 369). Ved manglende tillitt til kunnskap som formidles kan passivitet resultere i at kunnskapen forsvinner ved at organisasjonen ikke aktivt sprer den videre. Her kan systematikk fra et overordnet ledelsesnivå bidra til å samle aktuelle aktører for spredning av kunnskap, for eksempel gjennom endring av prosedyrer og gjennomføring av øvelser.

5.2.1.1 Øvelser og prosedyrer

Når og hvordan kunnskap deles kan være en vesentlig faktor for å sikre at kunnskap gjennom de offentlige evalueringene spres ut i organisasjonen. Szulanski og Lee (2020, s. 371) trekker frem kontekst som en viktig del av organisasjoners evne til å dele kunnskap. Kontekst kan være alt fra situasjonen samfunnet står i eller den geografiske plasseringen (Szulanski & Lee, 2020, s. 371). Et funn i forbindelse med dette var blant annet bruk av øvelser og endring av prosedyrer for implementering av læringspunkter. Ved å benytte Latour (1999, s. 106) kan vi se hvordan hver av disse kan fungere som bindeledd mellom de offentlige evalueringsrapportene og organisasjonen, da de samler innsatspersonellet både fysisk og psykisk. Informantene viste til at ved bruk av øvelser kan kunnskap fra de ekstraordinære hendelsene gis en reell effekt ved at det skjer noe konkret gjennom praksis. Denne tilnærmingen støttes også av Filstad (2022, s. 143) som viser til at kunnskap først vil ha en viss verdi i det man igjen kan benytte kunnskapen i praksis. Øvelser kan således ses på som enda en form for transformasjon av kunnskapen (Latour, 1999, s. 71), fra kunnskap i en offentlig evalueringsrapport og inn i en praksis gjennom

innsatspersonellets handlinger. Samtidig trekkes det frem fra informantene at selv om det settes opp nasjonale øvelser, eller prosedyrer revideres, betyr det ikke at kunnskapen når organisasjonen i sin helhet.



Figur 10 Viser til hvordan øvelser og prosedyrer kan ses på som en transformasjon av kunnskap etter en ekstraordinær hendelse.

Politiet som organisasjon er styrt av lover, prosedyrer og retningslinjer. Becker (2020, s. 508) viser til hvordan rutiner utarbeides med utgangspunkt i erfaringer fra fortiden og hvordan de fungerer som rettesnorer for organisasjonens praksis. Et spesifikk eksempel i den forbindelse var hvordan endringen av PLIVO prosedyren ble iverksatt etter Kongsberg hendelsen (Henriksen et al., 2022). Flere av informantene, på tvers av nivåene, trakk frem revisjonen av denne som et eksempel på et gjennomført tiltak på bakgrunn av læringspunktene fra Kongsberg hendelsen. Levitt og March (1988, s. 320) viser til at rutiner dannes på bakgrunn av erfaringer organisasjoner gjør seg. Dette kan ses opp mot hvordan bearbeidelse av kunnskap fra en konkret hendelse la grunnlaget for hvordan den nå nyreviderte PLIVO prosedyren ble sendt ut, og kunnskap fra hendelsen ble således lagret i rutinene til organisasjonen (Hernes, 2020, s. 141). Som nevnt tidligere i avhandlingen kan det tenkes at det kreves en evaluering av effekten til prosedyren før organisasjonen kan konkludere med at revideringen av prosedyren ga ønsket effekt. Samtidig kan revideringen av denne prosedyren gi enda et bilde av hvordan kunnskap fra de ekstraordinære hendelsene kan abstraheres fra rapport til prosedyre (Latour, 1999).

5.2.2 Tilrettelegger de offentlige evalueringsrapportene for læring i organisasjonen?

Det er svært få som vil åpne en offentlig evalueringsrapport med mindre den fanger leserens interesse eller er pålagt lesestoff, og det kan tenkes at en viss motivasjon må være til stede for at en offentlig evalueringsrapport leses. Hvilke hendelser som velges ut, og ikke minst hva det skal evalueres på, besluttes fra sentralt hold i Politidirektoratet. Kulturell forskjell mellom de som velger ut hendelsene og læringspunktene, til de som er ment å implementere dem, kan fungere som barrierer for læring (Szulanski & Lee, 2020). Dette kan for eksempel være tolkning av selve funnene eller hvordan det som var viktig for Politidirektoratet, ikke var viktig for innsatspersonellet i politidistriktene (Szulanski & Lee, 2020, s. 371). Det kan tenkes at hvis den offentlige evalueringsrapporten ikke fremstår aktuell for aktørene i organisasjonen, kan kunnskapen bli gjemt mellom A4 sidene i en offentlig evalueringsrapport. Slike barrierer kan resultere i at den abstrakte kunnskapen aldri gis mulighet til å bli konkret igjen gjennom aktørens handlinger i nye hendelser (Latour, 1999, s. 71).

En av informantene fra politidistriktene stilte under intervjuet spørsmålet; «Hva er det Politidirektoratet forventer? For det vet jeg egentlig ikke». Informanten uttrykte en undring knyttet til hvilke forventninger Politidirektoratet har til politidistriktene hva gjelder å dra læring fra de offentlige evalueringsrapportene. Som nevnt i PBS 1 settes det krav til at politidistriktene skal rapportere til Politidirektoratet og Politihøgskolen om relevante erfaringer og evalueringer for nasjonal læring (Politidirektoratet, 2020, s. 220). Ved å bruke teorien til Szulanski og Lee (2020, s. 369) kan man her se hvor viktig det er med en sterk motivasjon for å dele erfaringer i organisasjonen, både oppover og nedover. Informantenes svar under intervjuene viste til et stort ønske om å bli bedre. Motivasjon i seg selv kan være en sterk drivkraft, men er ikke nødvendigvis nok for å sikre at kunnskap fra ekstraordinære hendelser blir gitt anledning til å tilrettelegge for læring i organisasjonen. For uansett hvor mye innsatspersonellet har lyst til å tilegne seg læring, må det i samme sortiment gis tid til å ta i bruk kunnskapen (Filstad, 2022, s. 305). Kapasitet, kommunikasjon og forståelse kan vanskeliggjøre prosessen for spredning av kunnskap i organisasjonen.

Kunnskap gjennom endring av prosedyrer, gjennomføring av øvelser og utarbeidelse av offentlige evalueringsrapporter vil først gi en effekt når den treffer aktørene i organisasjonen. (Latour, 1999, s. 102) trekker frem at autonomisering er viktig for å tilrettelegge for en god

spredning av, i dette tilfellet, kunnskap. Uten systemer eller aktører for spredning av kunnskap i organisasjonen kan systematikken ende opp som en papirøvelse; flytte offentlige evalueringsrapporter fra en pult til en annen uten den gis effekt i organisasjonen. Det kan sammenlignes med å ha en perfekt utarbeidet drage som man forsøker å få til å fly innendørs. En drage har behov for vind, på samme måte som en offentlig evalueringsrapport har bruk for drivkraft til å spres i organisasjonen. Systematikken er tilstede, men det kan se ut som om det er utfordringer knyttet til autonomisering og gode bindeledd (Latour, 1999, s. 104).

5.2.3 Samfunnets ansvarliggjøring for læring

I etterkant av 25. juni hendelsen ble Politidirektoratet sin oppfølgingsplan publisert for offentligheten (Politidirektoratet, 2023a). Dette kan ha bidratt til å styrke den allmenne representasjonen, som igjen kan ha bistått til at kunnskapen fra hendelsene fikk fotfeste i samfunnet (Latour, 1999, s. 105). Ved å benytte Oppenheimer som eksempel kan det tenkes at kunnskapen han representerte ikke ville ha sett dagens lys hvis det ikke var for 2. verdenskrig (Banco, 2017). På samme måte kan det være interessant å se det opp mot konteksten de ekstraordinære hendelsene representerer. Kontekst kan bidra til at kunnskap deles gjennom en forankring og interesse i samfunnet, ved at samfunnet setter krav til at læringspunktene følges opp (Latour, 1999, s. 86). Samfunnet kan således fungere som en drivkraft for spredning av kunnskap ved eventuelle reprimander hvis læringspunktene ikke følges opp i ettertid.

Samfunnet kan representeres gjennom media. Allerede ved utvelgelsen av hendelsene kan man se hvordan rammene for en allmenn representasjon ble dannet gjennom media og publikum (Latour, 1999, s. 105). Media var hurtig inne i bildet etter Kongsberg hendelsen (Henriksen et al., 2022) og 25. juni hendelsen (Jansen et al., 2023), og det tok ikke lang tid fra hendelsene inntraff til de første ordene falt på mediens hjemmesider. Det var deretter mye engasjement knyttet til selve utarbeidelsen av de offentlige evalueringsrapportene og de nedskrevne læringspunktene (Thommessen et al., 2023), men i ettertid har det vært mindre engasjement å spore. Det er interessant å se på mediens manglende interesse opp mot informantenes svar knyttet til at iverksatte tiltak ikke evalueres i ettertid. Dette kan i verste fall bety at tiltakene iverksatt for å beskytte borgerne ikke er tilstrekkelige, og at samfunnet først vil erfare effekten ved neste ekstraordinære hendelse.

6 Konklusjon

Denne avhandlingen har undersøkt følgende problemstilling; *Hvordan sirkulerer kunnskap i politiet etter ekstraordinære hendelser gjennom offentlige evalueringer?* Intensjonen med forskningsprosjektet var å undersøke hvordan politiet som organisasjon både tilrettela og anvendte en systematisk tilnærming knyttet til offentlige evalueringer, og hvordan dette bidro til å spre kunnskap ut i organisasjonen. Avhandlingen viser hvordan kunnskap fra en ekstraordinær hendelse abstraheres i faser, og hvordan dette både tilrettelegger og skaper utfordringer for spredning av kunnskap i organisasjonen gjennom offentlige evalueringer.

Oppsummert viser organisasjonen til å ha opparbeidet et godt system for å abstrahere kunnskap fra de ekstraordinære hendelsene til de offentlige evalueringsrapportene, men neste transformering, den som skal tilrettelegge for en tilbakeføring av kunnskap til praksis, fremstår krevende for organisasjonen. Politidistriktene henviste i stor grad til et skrikende behov etter en systematisk deling, prioritering og kapasitet til å ta imot kunnskapen på deres nivå hvor ansvaret for opplæring av innsatspersonell i organisasjonen ligger. Et resultat av den manglende systematiske tilnærming i organisasjonen gir utslag i tilfeldig kunnskapsdeling gjennom uformelle møter. Spredning av kunnskap er bra, men ukontrollert spredning av kunnskap i en organisasjon som er avhengige av samhandling på tvers av politidistrikt og ledelsesnivåer, kan i verste fall være fatalt. Politidirektoratets systematiske tilnærming til de offentlige evalueringsrapportene kan bidra til å kontrollere pådraget av kunnskap og endringer, men de er avhengige av å samhandle med både eksterne og interne aktører for å spre kunnskapen.

Ved å benytte Latour (1999) sine teorier for sirkulerende referanse og «oversettelse» ser jeg hvordan abstrahering av kunnskap, fra ekstraordinære hendelser til offentlige evalueringsrapporter, forsterkes gjennom kunnskapen sin evne til systematisk spredning i organisasjonen. Kunnskap fra ekstraordinære hendelsene kan være krevende å forflytte, og en tekstliggjøring ses på som en nødvendighet for å sikre at organisasjonen drar læring av de ekstraordinære hendelsene. Samtidig viser avhandlingen til en utfordring i videre transformasjon av kunnskap, fra evalueringsrapport og til praksis med betydning for innsatspersonell i fremtidige hendelser. Abstraheringen av kunnskap kan fortsette i det uendelige, men på et tidspunkt må det igjen tilbakeføres til handlinger gjennom praksis.

6.1 Bidrag og videre forskning

Teoretisk tilfører den sosiologiske tilnærmingen i denne avhandlingen til større forståelse for hvordan kunnskap abstraheres fra ekstraordinære hendelser og inn i offentlige evalueringsrapporter. Ved å ta utgangspunkt i barrierene for spredning av kunnskap kan organisasjonen bedre forstå hvor de største utfordringene for organisasjonslæring ligger. Praktisk kan avhandlingen benyttes av organisasjonen til å sette inn tiltak på kritiske punkt hvor de største barrierene ligger. Denne avhandlingen kan benyttes av alle nød – og beredskapsaktører da de alle er avhengige av samhandling, og deling av kunnskap på tvers av de forskjellige fagfeltene.

Som videre forskning vil jeg anbefale at man forsker på bindeleddet mellom nasjonalt operasjonelt nivå og nasjonalt taktisk nivå. Gjennom en slik forskning kan man mer detaljert undersøke de forskjellige aktørene sine møtearenaer, og i større grad følge opp hvilke interesser hver enkelt har for å spre kunnskap i organisasjonen. En interessant teoretisk retning kan være Stakeholderteorien og kartlegging av aktørenes makt, legitimitet og vilje til å spre kunnskap videre fra ekstraordinære hendelser (Mitchell et al., 1997). Denne kan ses i sammenheng med teorier knyttet til «overløp», og hvordan organisasjonen kan oppdage nye måter å spre kunnskap på i de tilfellene hvor strukturen i organisasjonen oppleves å ikke fungere optimalt (Callon, 1998).

7 Litteraturliste

- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2007). Constructing mystery: Empirical matters in theory development. *Academy of management review*, 32(4), 1265-1281.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2017). *Tolkning og refleksjon* (3. utg.). Studentlitteratur AB, Lund.
- Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization science*, 22(5), 1123-1137.
- Banco, L. M. (2017). Presenting Dr. J. Robert Oppenheimer: Science, the Atomic Bomb, and Cold War Television. *Journal of Popular Film and Television*, 45(3), 128-138.
- Becker, M. C. (2020). Organizational routines and organizational learning. *The Oxford Handbook of Group and Organizational Learning*.
- beredskapsdepartementet, J.-o. (2016-2017). *Meld. St. 10 (2016 – 2017) Melding til Stortinget Risiko i et trygt samfunn Samfunnssikkerhet*.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-10-20162017/id2523238/?ch=1>
- Booth, W. C., Colomb, G. G. & Williams, J. M. (2016). *The craft of research*. University of Chicago press.
- Callon, M. (1998). An essay on framing and overflowing: economic externalities revisited by sociology. *The Sociological Review*, 46(1_suppl), 244-269.
- Cheek, J., Garnham, B. & Quan, J. (2006). What's in a number? Issues in providing evidence of impact and quality of research (ers). *Qualitative health research*, 16(3), 423-435.
- Corley, K. G. & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative science quarterly*, 49(2), 173-208.
- Dalgaard-Nielsen, A., Ravndal, J., Renå, H., Ilum, J., Eriksen, J. R., Hansen, M. L. & Ishaq, B. (2020). Evaluering av politiets og PSTs håndtering av terrorhendelsen i Bærum 10. august 2019.
- Desai, V. M., Maslach, D. & Madsen, P. (2020). Organizational learning from failure: Present theory and future inquiries. *The Oxford Handbook of Group and Organizational Learning*.
- DSB. (2014). *Valdressekspressen Evaluering av myndighetenes håndtering av hendelsen november 2013*. D. f. s. o. beredskap.
<https://www.dsbinform.no/DSBno/2014/Rapport/Valdressekspressen/>

- Endsley, M. R. (1995). Toward a theory of situation awareness in dynamic systems. *Human Factors*, 37(1), 32-64.
- Ernst, B. A., Banks, G. C., Loignon, A. C., Frear, K. A., Williams, C. E., Arciniega, L. M., Gupta, R. K., Kodydek, G. & Subramanian, D. (2022). Virtual charismatic leadership and signaling theory: A prospective meta-analysis in five countries. *The leadership quarterly*, 33(5), 101541.
- Evalueringsforening, N. (2024). *Norsk Evalueringsforening*. norskevalueringsforening.no
- Filstad, C. (2022). *Organisasjonslæring: Fra kunnskap til kompetanse (3. utg.)* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Helsedirektoratet. (2017). *Pågående livstruende vold (PLIVO)*. Helsedirektoratet. Hentet 02.04.24 fra <https://www.helsedirektoratet.no/tema/akuttmedisin/pagaende-livstruende-vold-plivo>
- Henriksen, S. V., Brenden, T., Hoel, L., Kruke, B. I. & Myhrer, T.-G. (2022). Evaluering av PSTs og politiets håndtering i tilknytning til Kongsberg-hendelsen 13. oktober 2021.
- Hepsø, V. (2007). Organisatorisk innovasjon som oversettelse - Et eksempel fra kran - og løfteoperasjoner i Statoil. I T. Hernes & A. L. Koefoed (Red.), *Innovasjonsprosesser: om innovasjonens odysse*. Fagbokforlaget.
- Hernes, T. (2020). *Organisering i en verden i bevegelse* (1. utgave. utg., Bd. 2. opplag). Cappelen Damm AS.
- Hovedredningssentralen. (2021). *EVALUERING - Redningsaksjonen og den akutte krisehåndteringen under kvikkleireskredet på Gjerdrum*. J.-o. Beredskapsdepartementet. <https://www.hovedredningssentralen.no/evalueringssrapport-kvikkleireskredet-pa-gjerdrum/>
- Jansen, P. T., Ravndal, J. A., Skoglund, G., Eriksen, C. C., Hoven, S., Løberg, A. & Rolfheim-Bye, C. L. (2023). Rapport fra 25. juni-utvalget: Evaluering av PST og politiet.
- Jorgensen, D. (1989). Participant Observation. I. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412985376>

- Kieser, A. & Koch, U. (2008). Bounded rationality and organizational learning based on rule changes. *Management Learning*, 39(3), 329-347.
- Klein, G. A. (1993). A recognition-primed decision (RPD) model of rapid decision making. *Decision making in action: Models and methods*, 5(4), 138-147.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of management review*, 24(4), 691-710.
- Latour, B. (1999). *Pandoras Hope. Essays on the Reality of Science Studies*. Harvard University Press.
- Levitt, B. & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338.
- Marvasti, A. B. (2014). Analysing observations. *The SAGE handbook of qualitative data analysis*, 354-367.
- Mehl, J.-o. b. E. E. (2023). *Justis- og beredskapsministerens redegjørelse for Stortinget om oppfølgingen av 25. juni-rapporten*. Hentet 27.03.24 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/justis-og-beredskapsministerens-redegjorelse-for-stortinget-om-oppfolgingen-av-25.-juni-rapporten/id2984447/>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Oslo, U. i. (2024). *Autotekst - fra tale til tekst*. Universitetet i Oslo. <https://www.uio.no/tjenester/it/lyd-video/autotekst/>
- Politidirektoratet. (2020). *PBS1 - Politiets beredskapssystem del 1 Retningslinjer for politiets beredskap*. <https://www.politiet.no/globalassets/dokumenter-strategier-og-horinger/pod/pbsi.pdf>
- Politidirektoratet. (2023a). *25. juni-evalueringen - Overordnet oppfølgingsplan fra Politidirektoratet*. Politidirektoratet. Hentet 27.03.24 fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/e0713aab8f1941e187dc75c9b8870759/25.-juni-evalueringen-overordnet-oppfolgingsplan-fra-politidirektoratet.pdf>
- Politidirektoratet. (2023b). *Politiets virksomhetsstrategi 2023-2025*. Politidirektoratet. <https://www.politiet.no/globalassets/dokumenter-strategier-og-horinger/pod/politiets-virksomhetsstrategi-2023-2025.pdf>
- Politiet. (2023). *Taushetsbelagt informasjon til bruk i forskning*. <https://www.politiet.no/kontakt-politiet/innsyn-og-offentleg-journal/tilgang-til->

[taushetsbelagt-informasjon-til-bruk-i-forskning/#hva-er-taushetsbelagte-opplysninger-button](#)

- Rubin, H. & Rubin, I. (2005). *Qualitative Interviewing (2nd ed.): The Art of Hearing Data* (2nd. utg.). <https://doi.org/10.4135/9781452226651>
- Saunders, M. N., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). Research methods for business students (Eighth). Harlow: Pearson education limited.
- Sikt. (2024). *Sikt - Kunnskapssektorens tjenesteleverandør*. Hentet 08.05.24 fra <https://sikt.no>
- Sommer, M., Pollestad, B. & Steinnes, T. (2020). Beredskapsøving og-læring (1. utgave. utg.). Vigmostad & Bjørke AS.
- Swedberg, R. (2012). Theorizing in sociology and social science: turning to the context of discovery. *Theory and Society*, 41(1), 1-40.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11186-011-9161-5>
- Szulanski, G. & Lee, S. (2020). Knowledge transfer barriers, methods, and timing of methods. *The Oxford Handbook of Group and Organizational Learning*, 365.
- Thommessen, J. K., Zondag, M. H. W., Svendsen, C., Døvik, O., Jørstad, R. H. & Waaler, I. E. (2023, 06. juni 2023). Rapport etter Oslo-terror: Angrepet kunne vært avverget. NRK. https://www.nrk.no/norge/rapport-etter-oslo-terror_-angrepet-kunne-vaert-avverget-1.16435477
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative inquiry*, 16(10), 837-851.
- Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. Oxford University Press, USA.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (Bd. 5). Sage Publications.
- Årtun, A. B., Solheim, M., Hestenes, S. G., Krantz, A., Revheim-Rafaelsen, M., Solheim, S., Nilsen, N. T. R., Bakken, J. D., Knutsen, M. M., Benjaminsen, H. & Skifjeld, A. (2022, 25.juni 2022). Skyting ved utested i Oslo sentrum - siktede hadde to uregistrerte våpen. NRK. https://www.nrk.no/norge/skyting-ved-utested-i-oslo-sentrum_-etterforskes-som-terror-1.16016478

8 Oversikt over figurer

Figur 1 Viser de nasjonale ledelsesnivåene i norsk politi (Politidirektoratet, 2020, s. 30)
Figur 2 Viser en illustrasjon av Latour (1999, s. 71) sin sirkulerende referanse. Figuren viser de forskjellige fasene, og hvordan transformasjonene fører til reduksjon og forsterkning av kunnskap.
Figur 3 Viser de forskjellige syklusene i Latour (1999) sin modell for «oversettelse». Oversatt modell, til norsk, er hentet fra Hepsø (2007, s.241).
Figur 4 Viser til fordeling av informanter på de forskjellige nivåene i organisasjonen.
Figur 5 Over følger en beskrivelse av figurene benyttet i modellen på neste side. Ved hver av figurene følger det en beskrivelse. Figurene benyttet er hentet fra Langley (1999, s. 701) sin modell for prosess flytskjema.
Figur 6 Viser til hendelsene, beslutningene og aktivitetene underveis i evalueringsprosessene (Langley, 1999, s. 701).
Figur 7 Viser prosessen for analysen av datamaterialet (Gioia et. al., 2013). Den første kolonnen viser til fargekodete stikkord hentet fra intervjuene, neste kolonne tar for seg de overordnede temaene som fremkom under analysen av datamaterialet og siste kolonnen knytter datamaterialet opp mot forskningsspørsmålene.
Figur 8 Illustrerer hvordan en offentlig evalueringsrapport bidrar til å spre kunnskapen fra hendelsen videre i organisasjonen gjennom en strukturert tilnærming.
Figur 9 Illustrer hvordan politiet som organisasjon sprer kunnskap i flere retninger, også inn i en offentlig evalueringsrapport.
Figur 10 Viser til hvordan øvelser og prosedyrer kan ses på som en transformasjon av kunnskap etter en ekstraordinær hendelse.

9 Vedlegg i avhandlingen

Vedlegg 1: Meldeskjema for behandling av personopplysninger
Vedlegg 2: Samtykkeskjema
Vedlegg 3 Intervjuguide