

MAGEFØLELSE SOM KUNNSKAPSFORM. EN INNSATSLEDERS TILNÆRMING TIL KREVENDE OPPDRAG

*Hva slags kunnskap baserer innsatslederen sin
ledelse på under løsning av krevende oppdrag?*

Av
Per Ivar Olsen & Anders Sjøtrø.

Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København
(CBS) og Institut for Uddannelse og Pædagogik, Aarhus
Universitet (DPU)
for graden

Master of Knowledge Management
(Master i Kunnskapsledelse)
2013





SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV MASTER-/BACHELOR- /KANDIDAT- OG PROSJEKTOPPGAVER

Forfatter(e): Per Ivar Olsen og Anders Sjøtrø

Tittel: Magefølelse som kunnskapsform. En innsatsleders tilnærming til krevende oppdrag

Studieprogram: Master i kunnskapsledelse 2011-2013

Kryss av:

Vi/jeg samtykker i at oppgaven gjøres tilgjengelig på høgskolens bibliotek og at den kan publiseres på internett i fulltekst via BIBSYS Brage, HiNTs åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre
Kan frigis fra: _____

Dato: 29.08.2013



underskrift



underskrift

Forord

Hva er det som bringer to voksne menn med sikre jobber og et hektisk familieliv tilbake til skolebenken for å ta en mastergradsutdanning i kunnskapsledelse?

Vår felles reise startet etter sommerferien i 2010, i kjelleren på politihuset i Trondheim. Vi møttes i vaktskiftet og begynte å prate om hvordan vi hadde det. Det ble en lang prat, hvor karrieremuligheter og personlig utvikling raskt ble et tema. Det ene tok det andre og i januar 2011 møtte vi opp på Røstad i Levanger på introduksjonssamling for Master i kunnskapsledelse, kull 2011-2013. Denne avhandlingen danner avslutningen i studiet.

Når vi nå ser tilbake er vi enige om at det har vært en krevende og utfordrende periode, på mange plan. Vi var spente og ydmyke i møte med academia etter mange års fravær fra skolebenken, men møtte en gjeng likesinnede studenter fra mange ulike yrker. Vi har vært gjennom en utviklende ferd med oppturer og nedturer, hvor vi har fått utfordret våre verdier og forestillinger. Heldigvis har det samtidig vært lærerikt, engasjerende, morsomt og tilfredsstillende. Spesielt utbytterikt har det vært med tanke på egenutvikling. Gjennom studiet føler vi at vi har fått tilgang på et mer presist begrepsapparat, og en økt forståelse og innsikt i organisatoriske forhold og egen praksis. I skjæringspunktet mellom til dels abstrakt teori og en konkret praksis har vi blitt våkne for perspektiver og sammenhenger vi tidligere ikke kunne se. Vi ønsker å rette en takk til dyktige forelesere og gode medstudenter for deres bidrag i så henseende.

Vi ønsker samtidig å rette en takk til vår arbeidsgiver, Sør-Trøndelag politidistrikt, som har lagt til rette for at vi kunne gjennomføre studiet, både med tanke på permisjoner og økonomisk støtte.

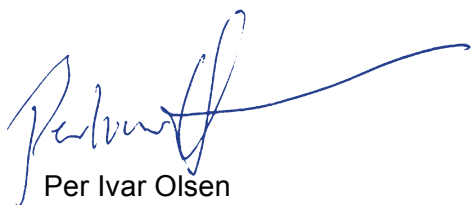
Arbeidet med masteroppgaven har vært høydepunktet med studiet. Gjennom denne har vi fått en unik mulighet til å studere vår egen praksis, innsatsledelse. Vår felles undring fikk et sted å vokse. Gjennom en spennende forskningsprosess har vi fått anledning til å bli kjent med nære kolleger på en helt ny måte. Uten deres bidrag ville ikke denne avhandlingen kunne vært skrevet. Takk til dere!

I løpet av prosessen har vi blitt tvunget til å se på oss selv og vår egen praksis med nye og kritiske øyne. Vi har tatt på oss forskerbrillene og studert eget yrke. I denne sammenheng har vi fått kyndig hjelp av vår gode veileder, førsteamanuensis Knut Arne Hovdal fra Høgskolen i Nord-Trøndelag. Takk skal du ha!

Vår største takk går allikevel til våre respektive ektefeller og barn. Det kan umulig ha vært lett å forholde seg til en mann og pappa som tidvis har vært fraværende, både fysisk og mentalt. Tusen takk for deres storsinn og tålmodighet når det har blåst som verst!

Det å skrive en slik avhandling sammen har vært en spennende erfaring. Gjennom timelange møter, telefonsamtaler, diskusjoner, refleksjoner, frustrasjoner og gleder, har vi blitt svært godt kjent. Avslutningsvis vil vi derfor takke hverandre for et godt samarbeid som har brakt med seg ny kunnskap, faglig innsikt, og ikke minst, vennskap.

Trondheim 30. august 2013.



Per Ivar Olsen



Anders Sjøtrø

Sammendrag

Denne avhandlingen setter søkelyset på politiets innsatsledere, og hva slags kunnskap de benytter under ledelse og løsning av krevende oppdrag.

Hensikten med studien er å utvikle en bedre forståelse av innsatslederfaget og innsatslederrollen i et kunnskapsperspektiv. Dette mener vi har avgjørende betydning både for utvikling av de menneskene som bekler disse stillingene, og organisasjonen de er en del av.

I vår overordnede problemstilling stiller vi spørsmålet:

Hva slags kunnskap baserer innsatslederen sin ledelse på under løsning av krevende oppdrag?

Gjennom dybdeintervjuer av 6 innsatsledere ved Sentrum politistasjon i Trondheim ser vi nærmere på hva som kjennetegner krevende oppdrag, og hvordan disse blir håndtert i et kunnskapsperspektiv.

De empiriske funn ses i et overordnet teoretisk kunnskapsperspektiv, og gjennom vår analyse foreslår vi en helhetlig modell til forståelse av innsatsledelse i en kompleks praksis.

Studien viser at innsatsledelse i krevende oppdrag i stor grad baserer seg på forkroppsliggjort kunnskap og erfaring, og at begrep som magefølelse, teft, intuisjon og taus kunnskap er en vesentlig del av oppdragsløsningen.

Vi argumenterer for at innsats/ledelse ikke fullt ut kan forstås på annen måte enn gjennom kompleksitetsteori. Først ved å erkjenne den kompleksitet som råder i sammenheng med krevende oppdrag, er man i stand til å identifisere avgjørende mekanismer og prosesser som vil påvirke utfallet. I forlengelsen av dette ser vi på improvisasjon som en type kunnskap, og hevder at evnen til og mulighetene for improvisasjon er av avgjørende betydning for å lykkes som leder når det gjelder som mest.

Abstract

This dissertation focuses attention on police on scene commanders, and what kind of knowledge they base their leadership upon whilst handling demanding missions.

The purpose of the study is to develop in depth comprehension regarding the field of practice, and the role of the on scene commander in a knowledge perspective. We believe this to be of great significance, both to further develop the men and women that holds these positions, and also the organisations they are a part of.

Our research issue is formulated as follows:

What kind of knowledge makes the basis for on scene commander's leadership whilst solving demanding missions?

Through in-depth interviews of 6 Norwegian police officers responsible for on scene command in the city of Trondheim, Norway, we set out to define the characteristics of demanding missions, and how they are dealt with in a knowledge perspective.

The empirical findings are analysed in an overall view of knowledge theory, and we offer a holistic model for understanding the practice at hand in a complexity perspective.

The study argues that the practice of on scene commanders in these kind of situations primarily rests upon embodied knowledge and personal experience, and that words and expressions like intuition, gut feeling, flair and tacit knowing are of great significance for solving the missions.

We further argue that the practice of on scene commanders cannot be fully understood outside of complexity theory. Only through acknowledging the complexity that prevail these kinds of missions, one can identify the mechanisms and processes that forms the outcome. In the extension of this, we consider improvisation as a form of knowledge, and claim that the ability and possibility to improvise is of crucial significance to succeed as a leader in these situations.

Innholdsfortegnelse:

FORORD	3
SAMMENDRAG	5
ABSTRACT	6
INNHOLDSFORTEGNELSE:	7
FIGURLISTE:	9
TABELLER:	9
1. INNLEDNING	10
1.2 Problemstilling	12
1.3 Avhandlingens oppbygning	14
2. DEN STORE SAMMENHENGEN	15
2.1 Kontekstuelle forhold som danner avhandlingens bakteppe	15
2.1.1 Innsatsledelse	15
2.1.2 Innsatsledelsens organisering i politiet	15
2.1.3 Kunnskapsfundamentet innsatsledelse bygger på	16
2.1.4 Ambisjonen om å utvikle innsatslederfaget	17
2.2 Samfunnsperspektiv	17
2.2.1 Beredskap blir satt på dagsorden	17
2.2.2 Innsatsledelse som faktor i samfunnets beredskapsevne	18
2.2.3 Målsettingen om økt samfunnssikkerhet	18
2.3 Politifaglig perspektiv	19
2.4 Oppfordringen til oss som innsatsledere og forskere	21
3. KUNNSKAP, LEDELSE OG KUNNSKAPSLEDELSE. HVA ER DET?	22
3.1 Kunnskapsbegrepet	22
3.1.1 Filosofiske perspektiver på kunnskap	23
3.1.2 Platon.....	23
3.1.3 Aristoteles	23
3.2 Kunnskapens kategorier	24
3.2.1 Det objektive kunnskapsperspektivet	24
3.2.2 Det praksisbaserte kunnskapsperspektivet	27
3.2.3 Den tredje vei.....	30
3.3 Betragtninger rundt begrepet ledelse	33
4. METODE	36
4.1 Ontologi og epistemologi	36
4.2 Et hermeneutisk ståsted	37
4.2.1 Sosial konstruktivisme	39
4.2.2 Hva betyr dette for vår forskning?.....	40
4.3 Tilnærming	41
4.3.1 Intervju	41
4.3.2 Det kvalitative forskningsintervju	42
4.3.3 Utvalget.....	43
4.3.4 Hvordan vi gjennomførte intervjuene	43
4.3.5 Bearbeiding.....	44
4.4 Fortellingene	45
4.4.1 Sitater	46
4.5 Kategorisering av empiri	46
4.6 Etske spørsmål	47

4.7 Om å forske på egen organisasjon	48
4.8 Om overførbarhet	49
4.9 Et kritisk blikk	51
5. INNSATSLEDERENS FORTELLING	52
6. EMPIRISK SORTERING.....	63
6.1 Hva betyr krevende?	63
6.1.1 Usikkerhet.....	63
6.1.2 Risiko	65
6.1.3 Press og forventninger.....	66
6.1.4 Vekselvirkninger; om det å lede krevende oppdrag.....	68
6.2 Ledelse; krevende i seg selv?	69
6.3 Hvordan håndteres krevende oppdrag?	70
6.3.1 Å være i situasjonen	70
6.3.2 Personlig erfaring.....	74
6.3.3 Magefølelse	77
6.3.4 Vekselvirkning.....	80
7. HVA KAN VI LESE UTAV DETTE?	81
7.1 Analyse	81
7.2 Hva betyr våre funn i et kunnskapsledesperspektiv?.....	98
8. DETTE HAR VI KOMMET FRAM TIL.....	100
8.1 Hva er våre hovedfunn?.....	100
8.2 Konklusjon	102
8.3 Tilbakeblikk mot det kontekstuelle bakteppet	103
8.3.1 Kunnskapsfundamentet	103
8.3.2 Politifaglig perspektiv	103
8.3.3 Politiet i samfunnet	105
9. I TILLEGG UNDRES VI OVER.....	107
9.1 Politikultur - en belastning i de krevende oppdrag?	107
10. REFERANSER.....	111
VEDLEGG	115

Figurliste:

Figur 1. Kunnskapsdeling i et objektiv perspektiv.....	27
Figur 2. Den hermeneutiske spiral.....	38
Figur 3. Innledende kategorisering, analyse av empiri	47
Figur 4. Krevende politioperative oppdrag.....	68
Figur 5. Hvordan håndteres krevende oppdrag?.....	80

Tabeller:

Tabell 1. Det dikotomiske forholdet mellom taus og eksplisitt kunnskap.....	25
Tabell 2. Kunnskapsledelse: Det objektive kunnskapsperspektivet (Hislop 2009:27).....	27
Tabell 3. Karakteristikk av den praksisbaserte epistemologien (Hislop 2009:34)	28
Tabell 4. Kunnskapsledelse fra et praksisbasert kunnskapsperspektiv (Hislop 2009:45).....	29
Tabell 5. De tre perspektivene på kunnskapsutvikling i organisasjoner (Elkjær 2004:430) ..	32
Tabell 6. Sammenlikning av sentrale trekk ved positivisme og hermeneutikk.....	39

1. Innledning

Flere bekymrede personer ringer politiet. De forteller at de har hørt lyden av skyting like ved hyttene sine, og en hytte har fått et vindu skutt i stykker. Politiets innsatsleder har sammen med sine mannskaper tatt seg inn i området, og er i ferd med å finne stedet hvor skuddene kom i fra. Situasjonen er uavklart og politiet antar at de kan stå overfor en bevæpnet og farlig person. De nærmer seg hytta hvor de tror gjerningsmannen holder til. Innsatslederen forteller:

[...] Selv om det ikke er trygt da, vi har jo ikke noe valg. Og så begynte vi å isolere, i hvert fall littegranne da, vi fikk ikke helt til det på nedre del, men så godt det lot seg gjøre. Og skarpskytter fant seg posisjon for dette her da. [...] Og de meldte tilbake til meg etter hvert. Men i mellomtida, alle var ikke på plass riktig enda, i mellomtida går jeg mot den der lille, ja, utkiksposten eller hva jeg skal kalle det da, sammen med [navn på kollega]. Jeg går først, så han kommer litt etter meg. Og det er en liten sånn forhøyning [viser med hånda], og da ser du rett ned på hytta. Og da ser vi døra og terrassen og alt da, og så sitter jeg der og titter litt. Og så kommer [navn på kollega] etter hvert da, ehm, jeg vet ikke, for jeg har ikke kontroll på han, for akkurat i det jeg legger meg til der da, jeg har ikke hjelm, så ser jeg døra til terrassen går opp, og da kommer det en person ut. Jeg klarer ikke å....men jeg skjønner det er [navn på gjerningsmann] sjøl da, og jeg ser at han har et to-håndsvåpen i hånda. Og hvor [navn på kollega] er hen det har jeg ikke helt kontroll på, men jeg sitter bare og titter på nærmest vettu [latter], og følger med, hva faen?, og så begynner han å rette våpenet vettu, mot der jeg ligger. Og jeg rekker ikke tenke mer, og så plutselig går det av skudd. Og automatisk så dukker man jo, selvfølgelig. [...] Og da flerret det hagl på veldig kort avstand fra der vi lå.

Overstående sitat er hentet fra denne avhandlingens empiri. Sitatet beskriver en kritisk fase i en politiaksjon. I sentrum for begivenhetene befinner det seg en person som har ansvaret for løsningen av oppdraget; politiets innsatsleder. Vedkommende har nettopp vært nær ved å bli skutt. Han skal nå i det videre lede sine mannskaper slik at ingen kommer til skade, og gjerningsmannen blir pågrepet.

Denne masteroppgaven har fått tittelen *Magefølelse som kunnskapsform. En innsatsleders tilnærming til krevende oppdrag*. Bakgrunnen for dette tema er en nysgjerrighet hos oss som politimenn og studenter. Gjennom mange års erfaring fra operativ polititjeneste, og etter hvert også erfaring fra innsatsledelse, har undringen vokst frem over hvilken kunnskap som benyttes når krevende oppdrag skal løses og virkelighetens kompleksitet viser seg. Vi snakker ikke om de hverdagslige hendelsene, men de oppdragene som skiller seg ut. Situasjoner hvor man ikke kan være sikker på å lykkes eller trygg på at det ender godt. Oppdrag hvor utfordringene tilsynelatende overstiger kompetansen, og konteksten man

befinner seg i der og da ikke er beskrevet i noen lærebok. Hvor hentes kunnskapen til å løse oppdraget fra i slike situasjoner?

Gjennom hele vår yrkesaktive karriere har vi arbeidet innenfor den del av politifaget som omtales som operativt arbeid. Det vil si at vi har vært i første linje med tanke på å møte publikum, kriminelle og lovlydige, fornærmede så vel som vitner og mistenkte. Arbeidsdagene kan spenne fra det trivielle til det spesielle, fra bedagelig til hektisk og fra ufarlig til farlig på noen sekunder. Yrket oppleves som komplekst, omskiftelig og dynamisk av natur.

Som forholdsvis ferske ledere i dette terrenget, kjente vi på de krav som ble stilt oss. Hva medfører disse kravene? Hvordan mestrer man denne jobben? Hva slags kunnskap og kompetanse kreves? Politiryket er også et utforskende yrke, et yrke hvor man lærer å stille spørsmål, og hvor det å være nysgjerrig er en god egenskap. Vi bestemte oss derfor for å ta med oss dette inn i vår forskning, gå dypere inn i egen praksis, og med veilederens ord som et mantra: *Se hvor det bringer dere!*

I denne oppgaven har vi gått inn i feltet operativ politiledelse og sett nærmere på faget innsatsledelse. Vi har stilt oss spørsmålene: Hvilke oppdrag opplever innsatslederen som krevende og hvordan håndterer de disse? For å få svar på dette har vi valgt å ta utgangspunkt i innsatslederne ved Sentrum politistasjon i Trondheim og deres fortellinger om deres mest krevende oppdrag. Det ble tidlig klart for oss at perspektivet i tilnærmingen vår måtte være innenfra og ut. Det vil si at vi ville sette innsatslederne i sentrum, og gjennom deres perspektiv og fortellinger finne essensen i oppdragsløsningen. En betraktning fra utsiden og inn, gjennom observasjon og spørsmål fra oss, ville etter vårt skjønns risikere å bli for overflatisk. Vi ønsket utdypende svar på disse spørsmålene. Vi ville at innsatslederne selv skulle bringe oss inn i feltet, uten at vi skulle sette noen tydelige rammer for å påvirke retning. Vi ville rett og slett forske på vår egen praksis. Med dette som utgangspunkt har vi formulert følgende problemstilling for vår avhandling:

1.2 Problemstilling

Hva slags kunnskap baserer innsatslederen sin ledelse på under løsning av krevende oppdrag?

I vår søken etter svaret på dette har vi operasjonalisert noen underliggende forskningsspørsmål som vi mener vil kunne hjelpe oss å besvare problemstillingen. Disse lyder som følger:

- 1) Hva kjennetegner krevende oppdrag?
- 2) Hvordan håndteres krevende oppdrag i et kunnskapsperspektiv?

Vi ønsker i tillegg kort å se på våre funn i et kunnskapsledelsesperspektiv. Derfor har vi formulert et refleksjonsspørsmål i tilknytning til problemstillingen. Her spør vi:

- 3) Hva medfører våre funn i et kunnskapsledelsesperspektiv?

På denne måten søker vi å få en dypere innsikt i hva som legges i begrepet krevende, og de kunnskapsmessige forutsetninger som bidrar til løsning av oppdraget. Problemstillingen inneholder også begrepene innsatsledelse og kunnskap. Den formelle definisjonen av innsatsledelse vil bli gjort rede for i neste kapittel. Videre vil vi gi teoretisk innhold til begrepene kunnskap og ledelse i kapittel 3, og praktisk innhold i kapitlene 5 og 6. I kapittel 7 forenes teoretiske perspektiver med empiriske funn i en analyse hvor problemstillingen søkes besvart.

Formålet vårt med denne avhandlingen er å se om vi kan finne aspekter som kaster lys over hva som i et kunnskapsperspektiv må til, for å håndtere krevende oppdrag. Vi har søkt etter annen forskning innen fagfeltet innsatsledelse på master og doktorgradsnivå, men ikke funnet avhandlinger med en slik tematikk. Vi håper dermed at vår oppgave kan bidra til å bringe større innsikt inn i fagfeltet. Gjennom å ha fokus på kunnskapsanvendelsen tror vi at grunnlaget for en bedre ledelsespraksis kan legges. Gjennom en analytisk og fortolkende prosess forsøker vi å gå i dybden på innsatsledernes egne fortellinger. På denne måten har vi tro på at viktige perspektiver på hva slike oppdrag krever i form av kunnskap løftes frem.

Gjennom en forståelse hos oss som hviler på at verden ikke *er*, men *blir til* gjennom sosial skapelse av mennesker, så fikk dette konsekvenser for hvordan vi løste oppgaven vår metodisk. Vi ville ikke betrakte innsatslederne og deres arbeid, eller lage standardiserte spørreskjema. Vi måtte gå inn i praksisen ved hjelp av innsatslederne i Sør-Trøndelag og la empirien vise vei. Vi har hatt en pragmatisk tilnærming, og har vært opptatt av at vi skulle bruke den metoden som vi fant mest hensiktsmessig i forhold til å finne svar på

problemstillingen vår. Empirien har derfor styrt vår metodiske tilnærming. Dette kommer vi nærmere inn på i metodekapittelet.

Politiyrket er mangfoldig og spenner over mange fagområder, fra forvaltning og sivile gjøremål til den skarpe operative virksomheten. Kompleksiteten i yrket er stor og etaten er i stadig endring. Politianalysen (NOU 2013 nr.9:191) beskriver det slik:

Virksomhetene i offentlig sektor kjennetegnes av stor oppgavebredde og situasjonsmangfold i oppgaveutførelsen. Det stilles også ofte krav til hvordan oppgavene skal utføres. Antall interessenter er større og relasjonen mellom virksomheten og omgivelsene er ofte mer kompleks enn i andre virksomheter.

Dette situasjons- og oppgavemangfoldet stiller krav om at vi som yrkesgruppe må være villig til å utvide kunnskapsperspektivene våre for å møte denne kompleksiteten. "Kompleksitet og dynamikk går gjerne hånd i hånd", sier Eirik Irgens (2009:205). I organisasjonsteorien kan dynamikk forstås som til dels hyppig og uoversiktlig endring, mens kompleksitet gjerne blir definert som noe i nærheten av kaos. Men der kaos forutsetter fravær av mønstre som kan identifiseres, har kompleksiteten nettopp dette. Men mønstrene ligger skjult under overflaten, og det krever innsikt og forståelse å finne frem til dem. For å få klarhet må man gå i dybden (Irgens 2009).

Dersom ambisjonen til norsk politi er å bedre beredskapen og bedre politiets evne til å løse de krevende oppdragene (NOU 2012 nr.14, NOU 2013 nr. 9), så er det etter vårt syn viktig å ta praksisen på alvor og la den vise vei for lederutviklingen. Innsatslederne har sammen med andre en sentral funksjon når de ekstraordinære og krevende oppdragene finner sted. Vi anser det derfor som påkrevd å søke svar på vår problemstilling.

Innenfor faget innsatsledelse spesielt, og operativt politiarbeid generelt, er rammene for yrkesutøvelsen regulert gjennom hierarki, lovverk, rutiner, planverk og tiltakskort (PBS I:140-150). De aller fleste oppdrag politiet håndterer kan betraktes som relativt trivielle og ukompliserte, der klare rammer og struktur er både viktig og nyttig. Men vi har også sett eksempler på at de samme rammene og strukturen kan være til hinder for en tilfredsstillende, effektiv og forsvarlig oppdragsløsning (Johannessen 2013). For å se nærmere på kunnskapen som løser de krevende oppdragene har vi derfor vært nødt til å ta yrket og kompleksiteten på alvor. Avhandlingens ambisjon er å medvirke til å øke forståelsen for hvilke kunnskaps- og ledelsesmessige tilnærminger slike oppdrag krever. Kanskje kan vi være med på å bringe noe nytt inn i forståelsen av rollen som innsatsleder?

1.3 Avhandlingens oppbygning

Etter dette innledende kapittelet følger kapittel 2, hvor vi setter avhandlingen inn i en politifaglig og samfunnsmessig sammenheng. Kapittelet inneholder også den formelle definisjonen av innsatsledelse, et av de sentrale begrep i problemstillingen.

Kapittel 3 er en overordnet teoretisk presentasjon av kunnskapsbegrepet, slik det fremstilles i *knowledge management* litteraturen. Her gir vi også innhold til begrepene kunnskapsledelse og ledelse. Sistnevnte perspektiveres gjennom å trekke frem karakteristika ved tradisjonell management tenkning, samt særtrekk ved en kompleksitetsteoretisk tilnærming til ledelse. Kapittelet tjener dermed flere funksjoner; det virker klargjørende i forhold til kunnskaps og ledelsesbegrepene i problemstillingen, gir et teoretisk grunnlag for videre lesing, samt danner fundamentet for avhandlingens analyse.

Kapittel 4 er en redegjørelse for vår metodiske tilnærming. Kapitlene 5 og 6 er en empirisk presentasjon og sortering, hvor våre informanters fortellinger danner utgangspunkt for å besvare våre forskningsspørsmål. Kapittel 7 er avhandlingens analyse. Her forenes teori og empiri i en analytisk drøfting som leder til svar på problemstillingen. I kapittel 8 oppsummeres våre funn, før vi til slutt reiser noen nye spørsmål i en avsluttende refleksjon i kapittel 9.

I det følgende kapitlet vil vi plassere denne avhandlingen inn i en større kontekst. Politiet er en viktig samfunnsaktør for å beskytte demokratiet og ivareta befolkningens trygghet. Forskning på politiets innsatsledelse må derfor settes inn i en slik sammenheng og ses på i relasjon til politiets samfunnsoppdrag.

2. Den store sammenhengen

2.1 Kontekstuelle forhold som danner avhandlingens bakteppe

Ut over vår egen nysgjerrighet på egen praksis ønsker vi at vår avhandling ses i sammenheng med politiets samfunnsoppdrag. Politiet har en avgjørende funksjon når det kommer til å beskytte demokratiet og borgernes trygghet. Innsatslederen har en nøkkelfunksjon i ledelsen av alle hendelser hvor politiet må gripe inn. Etter hendelsene 22. juli 2011 har samfunnets og politiets beredskapsvevne blitt aktualisert. Dette gjør denne avhandlingen om innsatslederens håndtering av krevende oppdrag aktuell i forhold til samfunnets totale forventninger til politiet.

2.1.1 Innsatsledelse

Politiets beredskapssystem (PBS) er et planverk som inneholder retningslinjer for organisering og gjennomføring av politiets beredskapsarbeid. Her beskriver innsatsledelse slik:

Innsatsledelse i en skarp aksjon, ved redningstjeneste eller andre alvorlige ulykker er blant de mest krevende oppgaver politiet kan bli satt til. Ved slike hendelser kan det være snakk om å redde liv, store materielle verdier eller å verne om viktige samfunnsinteresser.

Innsatslederen er politidistriktets øverste leder på taktisk nivå ved hendelser som krever koordinert ledelse. Innsatslederen har ordremyndighet over en innsatsstyrke i en konkret aksjon eller operasjon. Ved hendelser som krever koordinert ledelse, skal det alltid utpekes en innsatsleder (PBS I:140).

2.1.2 Innsatsledelsens organisering i politiet

Gjennom vår kjennskap til politiet så vet vi at Oslo politidistrikt har sett behovet for en rendyrket innsatslederfunksjon i mange år, og har hatt dette siden begynnelsen på 1980-tallet. På bakgrunn av dette vil vi hevde at Oslo politidistrikt er det førende politidistriktet innen fagfeltet. Ellers i landets politidistrikter har innsatslederfunksjonen en noe mer variert, sammensatt og mindre faglig spisset definisjon og plassering i organisasjonen.

2.1.3 Kunnskapsfundamentet innsatsledelse bygger på

Begrepet innsatsledelse er relativt ungt i norsk politisammenheng. Det har alltid vært slik at eldstemannsprinsippet har vært førende for hvem som skal lede politiets innsats under oppdrag hvor flere er involvert (Politiinstruksen:§ 6-1). En formalisering av denne lederfunksjonen har også vært benevnt som skadestedsleder og operativ uteleder. En klarere definisjon av lederrollen og utdanning innen feltet har kommet på plass gjennom studiet ”*Funksjonsrettet ledelse for innsatsledere*” ved Politihøgskolen de senere år. Første kurs ble gjennomført i 2007 ved Justissektorens øvingssenter i Stavern (Danielsen 2012).

Ledelse av innsatspersonell innebærer situasjonsvurdering, koordinering av aktiviteter og ressurser, oppfølging og kontroll i utøvelsen av arbeidet. Ofte er situasjonene tidskritiske. Det forutsetter i svært mange tilfelle at lederne må ha spesifikk kunnskap om arbeidet og vite hvordan oppgavene bør og kan løses. Samtidig vil relasjonene til medarbeiderne på dette ledelsesnivået, forutsette at lederrollen ivaretar sosiale funksjoner knyttet til å motivere og gi tilbakemelding på utført arbeid (Politihøgskolen 2012).

I fra vårt ståsted så leser vi i studieplanen en kunnskapsforståelse ledet ut av en strukturell tilnærming. Vi mener å se at lederrollen beskrives ut i fra en styringslogikk der lederens posisjon i hierarkiet fremheves. Ord som koordinering, oppfølging og kontroll underbygger dette. Videre leser vi at kunnskap beskrives som noe man har, i motsetning til noe som skapes (Gotvassli 2011).

Videre i fagplanen står følgende avsnitt:

I tillegg er det uansett ledelsesnivå viktig at lederne har innsikt i og forståelse av sammenhenger og dynamikk i organisasjoner. Det innebærer at også innsatsledere trenger en grunnleggende forståelse av kompleksiteten og sammenhengen mellom organisasjonsprosesser som berører de mellommenneskelige relasjonene, og de formelle og uformelle trekk i organisasjonen. Organisasjonsforståelse blir også viktig kunnskap i samarbeid med andre aktører (Politihøgskolen 2012).

Her ser vi begrep som kompleksitet, dynamikk, prosess og mellommenneskelige relasjoner komme til uttrykk. Fagplanen knytter disse til organisatoriske forhold. Men hva om de samme faktorene preger selve oppdragsløsningen? Og hva om organisatoriske forhold i seg selv virker inn og påvirker innsatslederen når de krevende oppdrag skal løses? Hva slags kunnskapssyn hviler disse begrepene på, og hva betyr de? ”Organisasjonsforståelse blir viktig kunnskap” kan vi lese. Dette må bety at forståelse av kompleksitet og underliggende mønstre heller ikke er av ubetydelig interesse.

2.1.4 Ambisjonen om å utvikle innsatslederfaget

Det er viktig for oss å understreke at vi på ingen måte ønsker å avvise eller undervurdere betydningen av strukturell tenkning i forhold til innsatsledelse. Som tidligere nevnt så dreier denne avhandlingen seg om de få oppdragene som defineres som krevende. I majoriteten av innsatslederens hverdag så vil struktur, rutiner og planer være både effektive og hensiktsmessige. Vårt ønske er å bidra til å utvide kunnskapshorizonten og bringe frem et prosessuelt, praksisbasert kunnskapssyn som kan øke innsikten i fagfeltet innsatsledelse når situasjonen blir krevende. Dette mener vi har betydning både med tanke på de krav som stilles til politiet fra samfunnets side, og de mer interne politifaglige utfordringer etaten stilles ovenfor. I det følgende ser vi nærmere på noen av disse.

2.2 Samfunnsperspektiv

Norge er et samfunn preget av relativt lite kriminalitet, og en stabilt lav utvikling i den registrerte kriminaliteten fra begynnelsen av 2000 tallet frem til i dag (Statistisk Sentralbyrå 2013). Men til tross for dette så skjer det daglig krevende hendelser som politiet må håndtere. Alt fra væpnede situasjoner, trusler og grov vold, til naturkatastrofer og store politioperasjoner hvor politiet har lederansvaret.

2.2.1 Beredskap blir satt på dagsorden

Den 22.juli 2011 rammet en grusom hendelse Norge. Først i regjeringskvartalet og senere på Utøya. Denne terroraksjonen ble et utgangspunkt for en omfattende offentlig granskning og debatt rundt politiet som beredskapsorganisasjon sett opp mot andre viktige oppgaver. Politiet har også internt sett et behov for å gå i seg selv på flere plan. Hele det norske samfunnet fikk ved denne hendelsen en oppvåkning i forhold til politiets beredskapsevne. Og politiet fikk plutselig et helt annet krav til å bevise sin evne til å beskytte samfunnet i tilfelle krisesituasjoner. Var det et misforhold mellom politiets faktiske evne til å håndtere slike hendelser og samfunnets forventninger til etaten i krisesituasjoner? Denne oppgaven er ikke *primært* skrevet som et bidrag i en slik debatt. Samtidig vil det etter vårt skjønn ikke være mulig å skrive en avhandling om operativ politiledelse anno 2013 uten at oppgaven tar opp i seg det samfunnsmessige bakteppet som 22.juli har medført.

22.juli-kommisjonens rapport (NOU 2012 nr.14) retter fokuset på beredskap og viktigheten av måleparameter som kan si noe om politiets prestasjoner på dette feltet. Kommisjonen peker i særdeleshet på tre faktorer som underliggende årsaker for at politiet ikke klarte å håndtere tragedien på en tilfredsstillende måte: Ledelse, kultur og holdninger (NOU 2012 nr.14:16). I forlengelsen av dette har et annet regjeringsutnevnt utvalg kommet med sin utredning for å analysere utfordringene i norsk politi. Politianalysen (NOU 2013 nr.9) skulle

”peke på forslag til forbedringspunkter og tiltak for å legge til rette for bedre oppgaveløsning og mer effektiv ressursbruk i politiet” (NOU 2013 nr.9:2).

2.2.2 Innsatsledelse som faktor i samfunnets beredskapsevne

I politianalysen fremheves helt konkret faget innsatsledelse som en kjernefunksjon, og at god utøvelse av dette er et nøkkelkriterium for å svare på fremtidens utfordringer (NOU 2013 nr.9). Sett fra vårt ståsted så synes vi at hverken 22. juli rapporten eller politianalysen sorterer godt nok i de ulike typene av oppdrag politiet har. Ikke alle oppdrag er like. Noen oppdrag skiller seg ut, er større, vanskeligere og mer krevende. Men hva betyr egentlig dette, og hva fordrer det? Dette er etter vårt skjønn ikke grundig nok behandlet. Dermed blir det, slik vi ser det, også vanskelig å foreslå konkrete tiltak og virkemidler for en bedret praksis.

Vi er nysgjerrige på om svaret til bedre innsatsledelse (og derigjennom beredskap) bare finnes innenfor bedre systemer og struktur, eller om det finnes et uforløst potensiale i en bevisstgjøring rundt utviklingen av innsatslederen som menneske og fagperson. Hvilken kunnskap benytter innsatslederen når den krevende situasjonen er der? Vi håper i så måte at avhandlingen kan bidra til økt innsikt og forståelse av hva innsatsledelse i sin ytterste konsekvens kan være, og hva som i et kunnskapsperspektiv kreves for å lykkes i slike tilfeller.

2.2.3 Målsettingen om økt samfunnssikkerhet

Man ser av kritikken fra 22.juli-kommisjonen, som de retter mot politidirektoratet, at de gjennomgående har fokus på tiltak rettet mot bedre beredskap må operasjonaliseres i måltall:

Målsettingen om økt samfunnssikkerhet er heller ikke uttrykt i konkrete tiltak, mål eller andre indikatorer for beredskap som kapasitet, samtrening eller responstid. Dette i kontrast til de klare og tidvis svært detaljerte mål og tidsfrister som er angitt på flere av de andre satsningsområdene. Et tiltak for 2011 var imidlertid å utarbeide en samlet risiko- og sårbarhetsanalyse for politiet, samt å evaluere øvelser og beredskapstiltak (NOU 2012 nr.14:311).

Vi ønsker ikke å bestride at dette er viktig, men vi mener at tilnærmingen blir ensidig og ikke god nok, når målet er bedre beredskap. Vi har som utgangspunkt at samfunnssikkerheten ivaretas av mennesker, ikke systemer. Det er krevende å tilnærme seg temaet beredskap med utgangspunkt i menneskene som fyller rollene, da metodene ikke gir umiddelbare svar og allmenngyldige oppskrifter på løsningen. Man må derfor være villig til å se på hvordan vi skal sette menneskene som fyller de ulike rollene bedre i stand til å utvikle seg og bli gode i jobben sin. I vårt tilfelle snakker vi da om innsatslederen. Filosofen Ernst Cassirer (1944)

beskriver disse perspektivene som "the eye of science and the eye of art". Når vi bruker begge metodene slik at de kan utfylle hverandre ser vi helheten og dybden i virkeligheten bedre. Man får et mer realistisk bilde av virkeligheten, ikke bare de overfladiske strukturene, som Cassirer kaller dem. Derfor har vi søkt å etterleve følgende forskningsmessige ideal i vår avhandling:

Ved å etterlyse en forskningsmessig interesse av læreprosesser i sitt naturlige miljø rettes søkelyset på utøverne og utøvelsen av yrkeskunnskap i arbeidslivet og profesjonelle sammenhenger, der kunnskapen også utøves, anvendes og ikke minst skapes og tilegnes. Det er snakk om en økt erkjennelse av hvilken betydning personlig kunnskap og førstepersonserfaringer har for utøvelsen av kunnskap. Dette innebærer et forskningsfokus som ikke lenger kan undervurdere betydningen av begreper som erfaring, praksis, intuisjon, ferdigheter og forkroppsliggjort kunnskap (Åsvoll 2009:16)

Vi vil altså på ingen måte avvise strukturperspektivet, men i et samfunn med økt krav til effektivitet og bedre kvalitet i de offentlige tjenestene er det viktig, etter vårt syn, å se inn i en politipraksis hvor læring og utvikling skjer i sitt naturlige miljø, som Håvard Åsvoll i det overstående påpeker.

2.3 Politifaglig perspektiv

Norsk politi har gjennom mange år vist seg å være et kompetent politikorps, med godt utdannede medarbeidere. Politihøgskolen, som ble etablert i 1992, har vært gjennom en lang utviklingsprosess. Før 1992 var skolen en toårig etatsutdanning, mens de i dag tilbys en fullverdig 3-årig bachelorutdanning. I tillegg er det mulighet for påbygning med et masterprogram i politivitenskap. Tilbudet med etter- og videreutdanningen innen rene politifag, samt ledelse og organisasjonsutvikling, har også økt betraktelig de senere år (Danielsen 2012).

22.juli-kommisjonen fremhever at "politiet skal utføre effektivt politiarbeid med god kvalitet" (NOU 2012 nr.14:309). Politiinstruksen fremhever videre at:

Det er en alminnelig plikt å besørge tjenesten organisert og utført så effektivt og målrettet som mulig innenfor de angitte rettslige og ressursmessige rammer. (Politiinstruksen:§ 3-1).

Effektivitet og kvalitet, er ikke det to sider av samme sak? Et effektivt politi er vel et politi med god kvalitet og et politiarbeid av god kvalitet er vel effektivt? Eller, kan det være forskjeller her?

Mål- og resultatstyring er det overordnede styringsprinsipp i statlig sektor (En veileder i resultatmåling: Mål og resultatstyring i staten 2006:1), og ble innført i politietaten i 1996.

Innenfor målstyringskonseptet New Public Management fortolker vi at begrepet effektivitet er utledet fra en økonomisk tankegang og hviler mot en positivistisk tenkning. Det er lett å tenke målstyring og tellekultur i relasjon til dette begrepet. Med i en praksisbasert tilnærming kan man tillegge andre verdier til effektivitetsbegrepet. Effektivitet kan her handle om å løse en situasjon på en smartere og mindre risikofylt måte, ha reflekterte medarbeidere som er kreative når planen svikter, samt utvikle sikrere metoder for god oppdragsløsning gjennom refleksjon og gode praksisfellesskap.

Kvalitetsbegrepet føler vi også at det må redegjøres for. I henhold til den internasjonale standardiserings-organisasjonen ISO er kvalitet ” i hvilken grad en samling av iboende egenskaper oppfyller krav” (En veileder i resultatmåling: Mål og resultatstyring i staten 2006:41). Altså handler kvalitet enkelt forklart om å tilfredsstille befolkningens forventninger til politiets tjenester. Innenfor målstyringskonseptet New Public Management ser vi imidlertid ofte at begrepet handler om operasjonalisering av standardiserte målbare kriterier, istedenfor en aksept av en kompleks praksis som ikke kan måles (Irgens 2009:177). For å få tak på begrepet kvalitet i arbeidet, så ønsker vi å gå inn i arbeidet fra et annet perspektiv. Istedenfor å betrakte arbeidet utenfra og inn, så må man i større grad se innenfra og ut.

Kvalitetsbegrepet representerer for oss innsikt, forståelse og mening i den komplekse virkeligheten innsatslederen står oppe i når det krevende oppdraget finner sted. Kvalitet er ikke entydig målbart, men er avhengig av om de vi er satt til å tjene, nemlig befolkningen, får oppfylt sine forventninger i den aktuelle konteksten.

Politiets samfunnsoppdrag som er nedfelt i Politilovens § 2 nr.1, sier at politiet skal:

beskytte person, eiendom og fellesgoder og verne om all lovlig virksomhet, opprettholde den offentlige orden og sikkerhet og enten alene eller sammen med andre myndigheter verne mot alt som truer den alminnelige tryggheten i samfunnet.

Dette samfunnsoppdraget må oversettes og fortolkes i møtet med praksis. For å utvikle faget innsatsledelse, som er en del av dette samfunnsoppdraget, så mener vi det er viktig å søke innsikt i innsatslederrollen fra flere ulike kunnskapsperspektiver. Vi ønsker å komme under overflaten som er dekket av innsatslederens rolle i det operative organisasjonskartet, formalkrav, instruksjer og lovverk. Ved å innta posisjonen til de som har skoene på og jobber med faget, så håper vi å få større innsikt og derigjennom løfte frem fagfeltet innsatsledelse. På den måten kan vi bidra til å bringe ny kunnskap inn i forståelsen av fagfeltet slik at politiet kan stå bedre rustet til å møte samfunnets forventninger når de krevende oppdragene inntreffer.

22.juli-kommisjonen påpeker videre at man gjennom å se på den daglige beredskapen og oppgaveløsningen i politiet indirekte også ser på politiets evne til å håndtere uønskede hendelser. De viser til visjonen for politidirektoratet om at politiets oppgaveløsning skal være kunnskapsbasert:

Gjennom metodisk innhenting, systematisering og analyse av informasjon skal det erverves kunnskap som danner grunnlag for strategier og tiltak, både på kort og lang sikt (NOU 2012 nr.14:309).

Politidirektoratet synliggjør for oss en epistemologi som er solid forankret i positivistisk tilnærming til kunnskap, i tråd med New Public Management tenkningen. Intensjonen vår med denne oppgaven er å løfte frem kunnskap om innsatslederen, da hun som den øverste leder på taktisk nivå innehar en nøkkelrolle i beredskapssammenheng. Viktigheten av å utvikle denne rollen er etter vårt syn helt vesentlig i det totale beredskapsbildet.

2.4 Oppfordringen til oss som innsatsledere og forskere

22. juli kommisjonen fremhever videre i sin rapport at :”Samfunnsutviklingen krever at politiet stadig må videreutvikle måten å tenke på” (NOU 2012 nr.14:309). Vi leser dette utsagnet som en oppfordring til oss som politi, studenter og forskere in spe, om å åpne for andre tanker og nye perspektiver i alle sider ved politiets gjøremål. Vårt bidrag blir å løfte frem noen kunnskapsperspektiver som bryter med den etablerte tenkningen og kanskje ikke fremstår som åpenbar for alle.

Vi tenker da ikke på de hverdagslige hendelsene som innsatslederen har masse erfaring, trening og utdanning til å takle. Vi tenker på de oppdragene som er helt i ytterkanten av innsatslederens kompetanse, men hvor samfunnet forventer at politiet løser oppdraget. De få prosentene som våre informanter definerer som krevende. Videre vil vi se på hvordan innsatsledelse i en kompleks praksis utøves og hvilke implikasjoner dette medfører i forhold til den kunnskapsforståelsen rollen er tuftet på. Målet er ikke å gå til angrep på den gjeldende kunnskapsforståelsen, men snarere bidra med å synliggjøre og utvide perspektivet på kunnskap, slik at vi kan løfte innsatslederfaget mot en bedre praksis.

3. Kunnskap, ledelse og kunnskapsledelse. Hva er det?

I dette kapitlet vil vi presentere noen overordnede perspektiver på kunnskap. Basert på Hislop (2009), Gotvassli (2011) og Elkjær (2004) foretar vi en kategorisering av kunnskapsbegrepet. På denne måten håper vi å få frem en mer nyansert og innholdsrik forståelse og oppfatning av kunnskap. I tillegg vil vi se på to ulike tilnærminger til begrepet ledelse. Her ser vi på kjennetegn ved tradisjonell management tenkning, og introduserer en tilnærming til ledelse basert på kompleksitetsteori. Kapitlet tjener dermed også som en begrepsavklaring i forhold til problemstillingen.

Hensikten med å gjøre det på denne måten er todelt. På den ene siden vil en slik presentasjon forhåpentligvis gi leseren en bedre forutsetning til å reflektere over det videre innholdet i avhandlingen underveis i lesingen. På den andre siden danner dette kapitlet grunnlaget for avhandlingens analyse, hvor vi i tillegg trekker veksler på mer utdypende teori med utgangspunkt i vår empiri.

3.1 Kunnskapsbegrepet

Ta deg tid et øyeblikk, og tenk litt på følgende: Hva er kunnskap? Ikke så lett å svare på, sier du kanskje. Du er i så fall i godt selskap. Spørsmålet har opptatt filosofer, forskere og mange andre siden tidenes morgen, og den endelige omforente definisjonen ser ut til å la vente på seg. Det ville altså vært svært ambisiøst av oss å forsøke å gi svaret på dette spørsmålet i denne masteroppgaven. Vi tar dermed ikke mål av oss til å gjøre det, men vi vil i innledningen til dette kapitlet ta tak i kunnskapsbegrepet, og presenterer som sagt noen overordnede perspektiver på kunnskap.

For mange av oss er kunnskap et hverdagsord som vi kaster rundt oss i trygg forvisning om at alle forstår betydningen av ordet slik vi selv gjør. Vi vil gjennom dette kapitlet gi begrepet teoretisk innhold. Senere i oppgaven gir vi empirisk og praktisk innhold til begrepet, slik at vi kommer nærmere en forståelse av kunnskap som fenomen og betydning innenfor faget innsatsledelse.

På veien inn i dette feltet vil vi trekke frem et sentral begrep som vi synes det er viktig å presisere. Begrepet *epistemologi* kommer av det greske ordet *episteme* som betyr kunnskap, og *logos* som betyr læren om. Epistemologi er altså læren om kunnskap og kunnskapstilegnelse. Enhver har implisitt et epistemologisk utgangspunkt for sin forståelse av verden. Det betyr at vi alle har ulikt syn på hvilken kunnskap som er relevant og hva vi kan vite noe om (Nyeng 2010:209).

3.1.1 Filosofiske perspektiver på kunnskap

Med utgangspunkt i problemstillingen vår så finner vi det påkrevd å trekke linjene tilbake i historien og anvende en filosofisk tilnærming til kunnskapsbegrepet. Man kan være fristet til å tro at de siste 100 års forskning har vært banebrytende på dette feltet, men allerede for 2500 år siden ble mange av de sentrale perspektivene beskrevet av Platon og Aristoteles. Vi skal ikke gjøre noe dypdykk i deres respektive perspektiv, men trekker frem noen grunnleggende tanker som de to gjorde flere hundre år før Kristus.

3.1.2 Platon

Et av Platons grunnleggende spørsmål var forbundet med hva vi i det hele tatt kan vite noe om. Hans kunnskapssyn tok utgangspunkt i at det eksisterte flere ulike virkeligheter og at de materielle tingene i verden i bunn og grunn bare var ideer. Disse ideene var forbundet med det å eksistere som menneske, selve væren. Ting som vi betrakter som gjenstander, og sånn sett i vår oppfattelse nærmest har en egen identitet, ble av Platon betraktet som ideer. Disse ideene ble oppfattet av oss ubevisst gjennom det han betraktet som "sjelens øye", og ikke gjennom våre sanser. Ideene i verden eksisterte i en slags utenomjordisk sfære. Vår kunnskap var da det vi kunne gjenkjenne. Et bord var ifølge Platon en ide som følge av dets funksjon. Selve bordet kunne være hva som helst, bare det oppfylte ideen om å tjene som bord i vår bevissthet. I dette perspektivet så ligger all kunnskap i naturen eller som en overnaturlig ide som mennesker kan oppdage (Gjengitt etter Åsvoll 2009).

I en politiooperativ hverdag, når man står i situasjoner som er krevende og det ikke finnes en løsning på problemet, så vil en platonsk tilnærming peke på at løsningen ligger latent utenfor individet selv. Innsatslederen må sette seg i en slik posisjon at han finner løsningen. Det er ikke mangelen på kunnskap som forhindrer ham i å løse problemet. Det er snarere manglende evne til å oppdage løsningen.

3.1.3 Aristoteles

Filosofen Aristoteles (384-322 f.kr) deler Platons grunnleggende tanke om at det finnes en virkelighet som er sann og objektiv. Menneskets bevissthet er ikke en del av denne objektive virkeligheten, og den kan bare observeres gjennom refleksjon og erfaring. Aristoteles skiller mellom tre ulike menneskelige handlinger. Det første er *praxis*, som er handlinger motivert i å realisere etiske dyder, *poesis* som har som formål å realisere forutbestemte mål og *theoria*, som er søken etter å oppdage virkeligheten (Gjengitt etter Åsvoll 2009).

I Aristoteles tenkning er uttrykket *fronesis* et viktig uttrykk relatert til denne oppgaven. Det betegner menneskets evne til å utføre praktiske handlinger basert på kloke og

omtenksomme beslutninger. Begrepet står nært opptil praxis og kan forstås som en form for erfaring. Fronesis er praktikerens evne til å håndtere de usikre, uventede og krevende situasjonene med klokskap og visdom. Aristoteles tillegger fronesis en moralsk dimensjon og beskriver kloke beslutninger og handlinger som en intensjon om å tjene det gode. Utviklingen av fronesis skjer i takt med erfaringen (Gjengitt etter Åsvoll 2009). Slik vi fortolker fronesis så bygger det en slags bro mellom praxis og theoria ved å anerkjenne fronesis som en reflektert dyktighet, og handlinger motivert i det gode. Handlingens hensikt er å oppnå harmoni og balanse.

3.2 Kunnskapens kategorier

I følge Hislop (2009) og Gotvassli (2011) skilles det i litteraturen på fagfeltet *kunnskapsledelse* i hovedsak mellom to forskjellige epistemologiske utgangspunkt, to forskjellige måter å gi innhold til og forstå kunnskapsbegrepet på. Man kan enten se på kunnskap som noe objektivt, noe som er konkret eller tingliggjort. Hislop benevner dette som det *objektive kunnskapsbegrepet*, mens Gotvassli bruker strukturperspektivet om det samme. Eller man kan se på kunnskap som noe som ligger latent i mennesker, arbeidsplasser eller liknende (kontekst), og som utvikles gjennom praksis. Sistnevnte omtales som det *praksisbaserte kunnskapsperspektivet* hos Hislop, mens Gotvassli bruker benevnelsen sosiokulturelt perspektiv. Her ligger også en sondering omkring begrepene taus og eksplisitt kunnskap. Vi vil i det følgende forsøke å gi disse begrepene ytterligere innhold.

3.2.1 Det objektive kunnskapsperspektivet

Med det objektive ståsted vil kunnskap finnes som en objektiv enhet, noe man i ulike mengder har eller ikke har. Under henvisning til Cook og Brown (1999) refererer Hislop til dette perspektivet som *epistemologien av besittelse*, der kunnskap er ansett som en enhet folk eller grupper er i besittelse av (Hislop 2009:19). Kunnskapen kan her eksistere uavhengig av mennesker så lenge den er kodifisert og gjort tilgjengelig gjennom for eksempel skrift, lyd eller datasystemer. I dette perspektivet vil en nedskrevet brukermanual for et dataprogram ansees som eksplisitt objektiv kunnskap. Kunnskapen er da ansett som løsrevet fra individets subjektivitet, og representerer sannhet og lovmessighet. Det som står i manualen er objektivt og betyr det samme for den som leser den som det gjorde for den som skrev manualen. Dette forutsetter implisitt en underliggende antagelse om at språk har faste objektive meninger og at det er en direkte sammenheng mellom ord og hva de betyr. For å underbygge dette poenget ytterligere kan vi vise til filosofen Ludwig Wittgenstein (1889-1951) som også stilte tvil til språk som uttrykksform, da han hevdet at det var bygd på et

usikkert fundament. Man kan ikke være sikker på at språket kan gjengi meningen med det man ønsker å uttrykke. Mange ord og uttrykk mangler objektiv forankring og er prisgitt den enkeltes verdibetoning av uttrykket (Gjengitt etter Åsvoll 2009). Ordet fin er et godt eksempel på dette. Alle mennesker har forskjellig smak og oppfatning av hva som er fint eller ikke. Det samme gjelder uttrykk som stor og liten, god og vondt, og høyt og lavt. Ordene er runde og utydelige og må tillegges andre referanser og verdier for å gi den enkelte mening. Et kunnskapssyn som ikke tar dette hensynet til språk er med andre ord basert på et positivistisk syn, hvor vi kan nærme oss verden på en vitenskapelig måte, fri for menneskelig fortolkning (Hislop 2009:19). Det som kalles logisk positivisme ble utviklet av den såkalte Wienerkretsen på 1920-tallet og ansees som en hovedretning i vitenskapsteorien. Kjernen i positivisme er fokus på empirisk analyse og naturvitenskapen er dens kunnskapsideal og metodeideal. Positivismen må sies å ha vært dominerende i den samfunnsvitenskapelige utviklingen (Nyeng 2010:213).

Det objektive kunnskapsperspektivet legger til grunn at sosiale fenomener kan studeres vitenskapelig gjennom observasjon, måling og telling, og at generaliserbare data kan etableres. Objektiv kunnskap blir produsert som et resultat av dette og kunnskapen lever som sannhet uavhengig av samfunnsmessige- og kulturelle endringer (Hislop 2009:19).

Når det gjelder forholdet til taus kunnskap, sett ifra et objektivt perspektiv, så hevder Hislop at det foreligger en dikotomi, eller det som kalles en enten/eller tenkning. Det som gjør dikotomier spesielt er at et tredje alternativ utelukkes. Dikotomier er to alternativer som utelukker hverandre, og det finnes ingen mellomting. Dikotomien når det gjelder eksplisitt kunnskap og taus kunnskap er at de blir ansett som to ulike typer kunnskap (Hislop 2009:23).

Tabell 1. Det dikotomiske forholdet mellom taus og eksplisitt kunnskap

Taus kunnskap	Eksplisitt kunnskap
Umulig å kodifisere	Kodifiserbar
Subjektiv	Objektiv
Personlig	Upersonlig
Kontekstavhengig	Kontekstuavhengig
Vanskelig å dele	Enkel å dele

I et objektivt perspektiv foretrekkes eksplisitt kunnskap foran det som kalles taus kunnskap. Eksplisitt kunnskap er det samme som objektiv kunnskap og regnes som mer formell, fri for personlig og kulturell påvirkning og dessuten delbar gjennom kodifisering. Taus kunnskap ansees i dette perspektivet som personlig kunnskap som er farget av den enkeltes kulturelle bakgrunn og personlige antagelser. Dessuten er taus kunnskap vanskelig å skille fra

kroppslige uttrykk, vanskelig å uttrykke eksplisitt og kodifisert, og blir dermed ansett som mer uformell, mindre pålitelig og svært personlig.

En siste grunnleggende antagelse knyttet til objektivitetsperspektivet er at kunnskap i all hovedsak er en intellektuell, kognitiv aktivitet eller prosess. "Kunnskap er noe som man har i hodet "(Cook og Brown i Hislop 2009:21).

Kunnskapsdeling og kunnskapsledelse

Det synet man har på kunnskap vil ha direkte innvirkning på hvordan man kan dele, utvikle og nyttiggjøre seg denne. Innenfor det objektive kunnskapssynet så vil det blant annet ha følgende implikasjoner: Basert på antagelsen om at den enkeltes kunnskap kan eksternaliseres og eksistere som en enhet utenfor individet, så foreligger det en sender-mottager logikk. Et eksempel på dette kan være at en persons kunnskap skrives inn i et datasystem og at andre kan gå inn i datasystemet og hente ut kunnskapen uten noen form for interaksjon mellom sender og mottaker av kunnskapen. Det antas da at ingen kunnskap er tapt i prosessen og at både sender og mottaker tillegger kunnskapen samme mening og betydning. Innenfor et slikt perspektiv kan man høre ord som kunnskapsdatabase, organisatorisk kunnskap, kunnskapsoverføring og kunnskapsflyt bli brukt.



Figur 1. Kunnskapsdeling i et objektivt perspektiv (Hislop 2009:26)

Basert på dikotomien om at eksplisitt og taus kunnskap er to forskjellige kunnskaper vil dette få betydning for hvordan kunnskap kan ledes. Det objektive kunnskapssynet setter eksplisitt kunnskap over taus kunnskap og etterstreber derfor å gjøre taus kunnskap eksplisitt. Det er en oppfatning om at taus kunnskap er vanskelig, tidkrevende og komplisert å gjøre eksplisitt, men det foreligger i følge Hislop en optimisme om at det er mulig å konvertere taus kunnskap til eksplisitt kunnskap. I et ledelsesperspektiv blir det da viktig å identifisere den kunnskapen som er viktig, slik at den kan kodifiseres om til allmenngyldig eksplisitt kunnskap.

Tabell 2. Kunnskapsledelse: Det objektive kunnskapsperspektivet (Hislop 2009:27)

Konverterer taus kunnskap til eksplisitt kunnskap
Samle kunnskapen i databaser
Strukturer og systematiser kunnskap i ulike kategorier
Teknologi spiller en viktig rolle

3.2.2 Det praksisbaserte kunnskapsperspektivet

Den andre epistemologiske hovedretningen, det praksisbaserte kunnskapsperspektivet, er basert på et fundamentalt forskjellig epistemologisk utgangspunkt i forhold til det objektive kunnskapsperspektivet. Det fremstiller kunnskap som noe som er iboende i, og umulig å separere fra menneskelig handling og praksis. Hislop viser til Cook og Brown (1999) som betegner dette perspektivet på kunnskap som *praksisepistemologien*, og Schultze og Stabell (2004) som betegner perspektivet som *dualitetsepistemologien* (Hislop 2009:33).

Begrepet *praksis* kan defineres som *meningsfull menneskelig aktivitet*. Definisjonen er basert på antagelsen om at aktivitet inkluderer både kognitive og kroppslige elementer og at disse to elementene ikke er mulig å skille ifra hverandre. Kunnskapsutvikling og bruk av kunnskap ses derfor på som en fundamental del av det å være et aktivt menneske (Hislop 2009:33).

Som en innledende illustrasjon av forskjellen mellom det objektive- og det praksisbaserte kunnskapsperspektivet så kan vi se på denne masteroppgaven. Den kan man betrakte som delvis eksplisitt kunnskap fra et objektivt perspektiv. Fra et praksisbasert perspektiv så vil man ta innover seg at vi som skriver oppgaven ikke er i stand til å formidle og gjøre alle våre antagelser, grunnleggende verdier, teoretiske perspektiver eksplisitt for å underbygge det vi skriver. På den andre siden så vil de som leser oppgaven ha ulike ståsted når det gjelder verdigrunnlag, kunnskapssyn og teoretisk innsikt. Dette vil trolig påvirke lesernes fortolkning av det de leser. Kunnskapen blir derfor ikke sann, nøytral og objektiv. Den gir ulik mening og verdi til hver enkelt leser.

Tabell 3. Karakteristikker av den praksisbaserte epistemologien (Hislop 2009:34)

Kunnskap er innvevd i praksis
Taus og eksplisitt kunnskap er umulig å skille fra hverandre
Kunnskap er kroppsliggjort i mennesker
Kunnskap er sosialt konstruert
Kunnskap er kulturelt betinget
Kunnskap er prøvbar og skal utfordres

Det kognitive og det praktiske følger i takt med hverandre. Man ser ikke nødvendigvis på kunnskap som noe konkret eller som en ting, noe som kan kodifiseres eller eksisterer løsrevet fra en kontekst. Istedenfor å snakke om kunnskap som noe man har, så er det her like riktig, og viktig, å betrakte kunnskap som noe man gjør. Som en konsekvens av dette er det ikke mulig å skille taus og eksplisitt kunnskap. Begrepene er med å definere hverandre, de er gjensidig avhengige, kunnskap forkroppsliggjøres, er i mennesket og kulturen vår, den konstrueres i sosiale sammenhenger og kan således utfordres, utvikles og stilles spørsmålstegn ved. Det gir altså i denne sammenheng ingen mening å snakket om kunnskap som sannhet, da den ikke kan eksistere i nøytral form.

I tillegg til å utfordre dikotomien mellom begrepene å vite og å gjøre, så utfordrer det praksisbaserte perspektivet også dikotomien om hode og kropp som er grunnleggende i det objektive kunnskapsperspektivet. Det praksisbaserte kunnskapsperspektivet ser på kunnskaping som en holistisk prosess, hvor hele kroppen er med. Det finnes ikke noe skille mellom hode og kropp. Vi er hele mennesker.

Vi har så langt brukt begrepet taus kunnskap. Dette er et begrepet kommer vi nærmere inn på også senere i avhandlingen. Det er viktig å påpeke at taus kunnskap ikke er det samme som skjult kunnskap. Michael Polanyi's begrep om den tause dimensjon av kunnskap (2000) peker i retning av at vi vet mer enn vi kan fortelle, og vi ikke kan sette ord på alt vi vet og kan. Dessuten vil en del kunnskap basert på kroppslig trening være umulig å sette ord på, den kommer først til syne ved utførelsen av den kroppslige ferdigheten (Siggard Jensen, Mønsted, Olsen 2004:38).

Kunnskapsledelse i et praksisbasert perspektiv

Gitt at kunnskap betraktes som personlig og ikke finnes i objektiv eller eksplisitt form, eller at bare deler av kunnskapen kan eksistere i eksplisitt form, så oppstår det noen ledelsesmessige utfordringer. Vi så i det objektive kunnskapsperspektivet viktigheten av å gjøre kunnskapen om fra taus til eksplisitt. Vi så også betydningen av å samle og lagre kunnskap i databaser.

I fra et praksisperspektiv så blir dette utfordrende, da kunnskapen oppleves som vanskeligere å få tak i. Dess større organisasjonen er, dess vanskeligere er det å få tak i kunnskapen som medarbeiderne besitter. Dessuten er ikke kunnskapen verdinøytral. Den er farget og knyttet til antagelsene, verdiene og kulturen til de som har kunnskapen. I tillegg er det ikke sikkert at den som har kunnskapen er bevisst denne selv, og i langt mindre grad greier å sette ord på egen kunnskap. Dette fordi kunnskapen bare kommer til uttrykk gjennom det vedkommende gjør. Gjennom utførelsen av ulike oppgaver kan man se at en person har kunnskap som vedkommende ikke greier å beskrive selv. Som leder vil det være vanskelig å få tak på denne kunnskapen uten å selv være til stede når handlingene skjer. I et praksisperspektiv er kunnskapen knyttet til kontekst. I en kompleks arbeidshverdag vil lederens mulighet til å få fullstendig oversikt over kunnskapen som finnes blant medarbeiderne være svært krevende, om ikke umulig.

Det objektive kunnskapsperspektivets ide om å samle eksplisitt kunnskap i databaser har betydelig mindre signifikans innenfor det praksisbaserte kunnskapsperspektivet. Lederens oppgave blir heller å stimulere til deling og utvikling av kunnskap. Oppmerksomheten rettes mot fora hvor kommunikasjon og sosiale interaksjonsprosesser er fremtredende, og medarbeiderne ser og lærer av hverandre. I tillegg er det viktig å legge til rette for samarbeid og dialog så kan man *gi* perspektiver som sender og *ta* perspektiver som mottaker (Hislop 2009:47). Dette kan illustreres med følgende tabell:

Tabell 4. Kunnskapsledelse fra et praksisbasert kunnskapsperspektiv (Hislop 2009:45)

Kunnskapsdeling og kunnskapstilegnelse betinger "å gi perspektiver" og "ta perspektiver"-dette utvikler en forståelse av tause antagelser.

Kunnskapsdeling og kunnskapstilegnelse gjennom:

- Rik sosial interaksjon
- Aktiv deltakelse i praksisen – observere og delta

Lederens rolle blir å legge til rette for samhandling og praksisfellesskap

Vi har nå gjort rede for to ulike perspektiver på kunnskap som tilsynelatende står i et motsetningsforhold til hverandre. Allikevel har det de senere år gradvis vokst frem en tredje alternativ som bryter opp i denne motsetningen. Det er flere forskere som har skrevet om dette tredje perspektivet. Vi støtter oss her på Elkjær (2004) og Gotvassli (2011) i en presentasjonen av en tredje vei til kunnskapsforståelse.

3.2.3 Den tredje vei

Den tredje vei har sine røtter i pragmatismen og har som formål å forsøke å bygge bro mellom den første og andre veien (Elkjær 2004:420). Den grunnleggende ideen er å skape forståelse for at kognitiv tenkning er et instrument mennesker bruker når de deltar i praksisfellesskap der læring og utvikling skjer (Elkjær 2004:420). I motsetning til i kjemiske eksperimenter hvor man kan observere gjennom reagensrøret at forandringer skjer, så kan ikke sosiale lære- og utviklingsprosesser observeres på samme måte. Den tredje vei forsøker å bryte ned forskjellene mellom den første og andre veien ved å synliggjøre at det første perspektivet ikke utelukker det andre. Hvis vi setter den første veien, (det objektive kunnskapsperspektivet) på den ene enden av en skala og den andre veien, (det praksisbaserte kunnskapsperspektivet) på motsatt side, så befinner den tredje vei seg i mellom disse. Det er etter vårt skjønn grunn til å hevde at den tredje vei ligger nærmere praksisperspektivet enn det objektive perspektivet. Vår tilnærming er at det virker utfyllende på kunnskapsbegrepet og fremstår som en utvidelse av praksisperspektivet.

Det som skiller den tredje vei fra de to andre perspektivene er at man i dette perspektivet tar kroppen med i forståelsen av kunnskap. Det gjør man også i den praksisbaserte tilnærmingen, men den tredje vei spiller inn følelser, teft og intuisjon i forståelsen av kroppen. I tillegg er den tredje vei opptatt av miljøet vi mennesker lever i og betydningen av dette for kunnskapsutviklingen. Gotvassli viser til filosofen Maurice Merleau-Ponty (2004), og hans begrep den levende kroppen; det er ikke noe skille mellom kropp og sinn, de er integrert med hverandre (Gotvassli 2011:49). Deretter viser han til egen forskning på idrettsutøvere, og sier at "kunnskap om hva som er god trening, hentes primært ut fra utøvernes følelsesmessige register der og da i et komplisert feedbacksystem som består i kontakt med underlaget, pust, bevegelser osv" (Gotvassli 2011:53). Dette beskrives videre som en helhetlig opplevelse, hvor delene ikke lar seg skille fra hverandre. Språket som benyttes av utøverne til å beskrive opplevelsene fra trening er følelsesbasert. I utgangspunktet vil, som vi tidligere har omtalt, uttrykk som *flyt*, *rytme*, *å treffe godt* og så videre, være lite konkret for utenforstående. Men utøverne selv finner mening i dette. For dem virker det relativt presist, som en del av deres tause kunnskap (Gotvassli 2011:52). Samtidig er rammebetingelsene for treningen lagt gjennom fysiske målinger, registreringer og eksakte standarder, uten at man kan si at målingene tillegges større vekt enn følelsene eller omvendt.

Dewey er så konkret at han sier at erfaring er konsekvensen av å leve. Han begrunner dette med at erfaring er et produkt av en kontinuerlig forming og gjensidig utvikling mellom menneske og miljø. Erfaringer skjer i og på grunn av miljøet vi lever i (Gjengitt etter Elkjær 2004:423). Dewey kritiserer videre det klassiske skillet mellom hode og kropp, hvor hodet tenker og kroppen utøver. Dewey hevder at sansing, tenking og motorisk respons er funksjonelle elementer i en jobboperasjon og til sammen utgjør en enhet (Gjengitt etter Elkjær 2004:423). Det hele er en organisk koordinasjon hvor hele kroppen deltar. Dewey eksemplifiserer dette gjennom beskrivelse av påvirkning fra lyd. Lyd er ikke et uavhengig stimuli. Fordi meningen du tillegger lyden er avhengig av hvilken situasjon og hvilke omgivelser du befinner deg i når du hører den. Det betyr at miljøet og konteksten er en del av fortolkningen. Derfor kan man ikke si at fortolkningen er uavhengig av tid og rom som en automatisk reaksjon på lyden, men en del av en kontekstuell reaksjon. Kroppens respons er heller ikke en uavhengig hendelse som følger etter et stimuli, i dette tilfellet lyd. Lyden skaper en reaksjon basert på erfaringen man har med denne spesifikke lyden. Et eksempel på dette er lyden av skudd. Hvis du sitter hjemme i stuen din og hører lyden av skudd, så vil du mest sannsynlig bli fylt av frykt og forsøke å gjemme deg eller gå i en forsvarsmodus. Skudd passer ikke inn i konteksten du befinner deg i. Hvis du derimot befinner deg på eller i nærheten av en skytebane, eller i skogen under jaktseasonen, vil opplevelsen bli helt annerledes. Lyden av skudd vil ikke skille seg ut fra konteksten, og således ikke fremkalle frykt eller fluktreksekser. Dewey påstår at mennesket ikke har noen forhåndsinnstilte kognitive strukturer eller mentale modeller som skaper erfaring. Kunnskapen dannes gjennom en kontinuerlig erfaring av livet, både individuelt og sammen med andre. Når mennesker kommer opp i en ukjent situasjon eller et problem, så betrakter pragmatismen tenking som et instrument eller redskap som kan brukes i utforskningen av situasjonen.

Kunnskapsutvikling

Tabell 5. De tre perspektivene på kunnskapsutvikling i organisasjoner (Elkjær 2004:430)

	Objektivt perspektiv – Den første vei	Praksis perspektiv – Den andre vei	Den tredje vei
Etablering av fortrolighet i forhold til læring	Bli kunnskapsrik og dyktig i organisasjonskunnskap	Bli en dyktig praktiker i organisasjonen	Utvikle erfaring gjennom kontinuerlig samhandling mellom individ og organisasjon
Læringsmetoder	Tilegnelse av ferdigheter og kunnskap	Deltagelse i praksisfelleskap	Individuell og felles utforskning eller reflektert tenkning – begynner med kroppen, følelsene og intuisjonen
Relasjon mellom individ og organisasjon	Egenskaper er mulig å dele i analyser og praksis	Individer er en del av et praksisfelleskap	Samhandling – felles utvikling av individ og organisasjon
Organisasjon	System	Praksisfelleskap	Sosial verden

Sett utenfra eller innenfra?

Som vi har sett betrakter den tredje vei kunnskap fra en annen innfallsvinkel enn den første og andre vei. Vi oppfatter det slik at den første og andre vei betrakter kunnskap utenfra og inn. Den tredje vei tar utgangspunkt i mennesket og kroppen for å forklare hvordan kunnskap oppstår og kommer til uttrykk. Altså et innenfra og ut perspektiv. Følelser, intuisjon og teft kommer frem som viktige faktorer for erfaring og læring. Den tredje vei tar som sagt ikke

avstand fra de andre to perspektivene, men bygger bro og bidrar, slik vi ser det, til å komplettere forståelsen av fenomenet kunnskap.

3.3 Betraktninger rundt begrepet ledelse

Denne oppgaven handler om innsatsledelse og kunnskapens betydning for utøvelse av denne typen ledelse. Det er av den grunn interessant å sette begrepet *ledelse* under lupen slik at ledelse i oppgavens kontekst blir synliggjort.

Tradisjonelt sett oppfatter mange ledelse som *management*, tuftet på modeller for styring og ledelse. Ledelsesmodeller fra de siste hundre år stammer fra "top-down" tenkning og byråkratiske paradigmer (Uhl-Bien, Marion, McKelvey 2007). Dette er en helt bestemt oppfatning av ledelse som baserer seg på en vitenskapstradisjon hvor modeller, regler og oppskrifter for effektivisering, kontroll og produksjon råder, og hvor økonomiske hensyn spiller en helt sentral rolle. Organisasjoner betraktes som enheter som man kan beskrive i enkle modeller (Dehlin 2006). Kunnskapen blir betraktet som objektiv og kodifiserbar og en del av et system. Man snakker gjerne om humankapital og kunnskap som kapital, basert på en oppfatning av at kunnskapen sitter i medarbeidernes hoder. Språket blir økonomisk og tenkningen strukturell. Historisk kan vi trekke denne ledelsestradisjonen tilbake til Fredrick Taylor og hans scientific management teori, hvor menneskene skulle ledes som maskiner i nøye kalkulerte produksjonsprosesser (Morgan 2009). Utviklingen kan sies å ha startet med en målsetning om å administrere menneskers motivasjon og handlinger. Etter hvert har dette grepet ytterligere om seg, og vi kan se systemtenkning innbefatte forsøk på å lede og kontrollere verdi- og trossystemer, kultur og holdninger (Stacey 2008). Helt frem til i dag så lever denne forståelsen av ledelse i beste velgående.

I mange sammenhenger så er det etter vårt skjønn både viktig og riktig å benytte seg av modeller og oppskrifter for å beskrive organisasjoner, endrings- og utviklingsprosesser. Begrunnelsen vår for dette er at mennesker ofte trenger visualiseringer og forenklinger for å forstå en kompleks virkelighet bedre. Modelltenkning vil derfor være en rasjonell og fornuftig tilnærming for å forstå ulike ledelses- og organisasjonsmodeller i en hverdagspraksis.

Vi må allikevel vokte oss vel for å la denne typen tenkning ta overhånd og utgjøre den eneste måten å betrakte ledelsesfenomenet på. Da kan vi lett havne i en situasjon hvor viktige perspektiver på ledelse forsvinner og forblir uoppdaget. Menneskene kan lett forsvinne ut av syne i betraktningen av slike fremstillinger av virkeligheten. Kanskje kan man anvende en annen språkdrakt for å komme nærmere fenomenet ledelse og se andre fasetter enn man gjør ved en tradisjonell management tilnærming?

Hvis man tar utgangspunkt i mennesket og tar kroppen med før man begynner diskusjonen om ledelse, så vil man få en annen tilnærming enn om man tar utgangspunkt i mer overfladiske modeller. Vår problemstilling ønsker å se på hva som kan bringe innsatslederne nærmere en bedre praksis, eller sagt på en annen måte, gjøre de til bedre ledere i deres kontekst.

Vi er ikke alene om å innta en slik holdning. Fra akademisk hold er det påpekt at den overstående grunnleggende tenkningen er "håpløst utdatert" (Drucker 1998:162), og at vi pr. i dag lever i en verden hvor kunnskapsøkonomi er et ledende begrep, mens vi fortsatt styrer og leder etter prinsipper fra industrialderen (Manville & Ober 2003:48).

Kompleksitetsteori bærer med seg et perspektiv som kan være adekvat for den typen ledelse som innsatslederen utøver i forbindelse med krevende oppdrag. Kompleksitetsteori baserer seg på naturvitenskapelig forskning, og analogier og metaforer fra denne gir nye muligheter for å betrakte og forstå ledelse. Et sentralt begrep i denne sammenheng er *komplekse adaptive systemer* (KAS) (Stacey 2008, Uhl-Bien et al. 2007). KAS er den grunnleggende enhet som studeres i denne typen forskning. KAS er nevralt-liknende nettverk, som samhandler, er gjensidig avhengige og knyttet sammen i en samstemt dynamikk rettet mot et felles mål eller behov (Uhl-Bien et al. 2007:299, vår oversettelse). KAS har en struktur som kan endres og er tilpasningsdyktig, og gitt at et individ i seg selv kan betraktes som et KAS, knyttes vi som mennesker sammen av de samme mekanismer, i et dynamisk, interaktivt nettverk (Uhl-Bien et al. 2007:299). Stacey (2008) setter likhetstrekk mellom sosialkonstruktivisme og den del av kompleksitetsteorien han omtaler som *transformativ teleologi* (Stacey 2008:75). Den transformativ teleologi beskrives som en bevegelse mot en fremtid som kontinuerlig konstrueres av selve bevegelsen, og av interaksjon mellom ulike aktører. Man kan dermed ikke snakke om en endelig tilstand, bare en endeløs og kontinuerlig repetisjon av det kjente og det ukjente, individuell og kollektiv identitet, det bestående og det nye. Disse samtidige bevegelser og repetisjoner genererer variasjoner av tidligere tilstander som vi aldri har sett før. Det er dermed disse *variasjonene som skapes* som er det nye. Transformativ teleologi legger dermed til grunn at fremtiden konstrueres kontinuerlig og åpner muligheten for at ny kunnskap kan *oppstå*. Kunnskapsutvikling anses i dette perspektivet å være kommunikasjonsprosesser mellom mennesker, såkalte *komplekse responderende prosesser* (Stacey 2008:215). Kunnskapen deles ikke mellom mennesker ensidig som mentalt innhold, men som handlinger som kontinuerlig oppstår som følge av relateringsprosesser mennesker i mellom. Stacey flytter kunnskapsutviklingen slik vi tolker det, vekk fra hjernen og over på utøvelsen.

I et ledelsesperspektiv forsøker man å utnytte denne dynamikken gjennom blant annet å identifisere og utforske de mekanismer som gir næring til læring, tilpasningsdyktighet og kreativitet.

Et kompleksitetsperspektiv på ledelse er basert på noen viktige grunnprinsipper. For det første er den overnevnte, uformelle dynamikken gitt av eller innebygd i konteksten. Kontekst er ikke i seg selv en faktor som påvirker utfallet, den er mer å anse som en følelse eller atmosfære som utløser en mengde prosesser hos aktørene. Konteksten skaper dermed ulike personligheter hos lederen, basert på hennes samhandling og gjensidige avhengighet til omgivelsene, mennesker så vel som miljø. KAS og lederskap blir dermed sosialt konstruert i og av denne konteksten, en kontekst hvis mønstre over tid må vies oppmerksomhet, og hvor tidligere historie er av betydning (Uhl-Bien et al. 2007).

For det andre vil man i et kompleksitetsperspektiv være nødt til å skille mellom *ledelse* og *lederen*. Ledelse blir i denne sammenheng en emergent, interaktiv dynamikk som skaper et utfall tilpasset situasjonen. Lederen blir et individ som påvirker dynamikken og utfallet. Dermed blir ledelsesteori like mye et spørsmål om prosesser, dynamikk og kompleksitet rundt lederen, som det blir et spørsmål om hennes handlinger som enkeltindivid.

For det tredje påpeker Uhl-Bien et al. at et kompleksitetsperspektiv på ledelse vil løfte frem forskjellen på det de omtaler som administrativ ledelse/"kontor-ledelse" og den type ledelse som oppstår i emergente, uformelt tilpassede og dynamiske forhold. Til sist fremholder Uhl-Bien et al. at kompleksitetsledelse oppstår i møtet med situasjonelle, levende utfordringer mer enn tekniske. Førstnevnte krever ny kunnskap og nye handlingsmønstre, utforskning og tilpasning. De skiller seg dermed fra tekniske problemer, som antas løst gjennom kunnskap og prosedyrer som man allerede besitter. Levende utfordringer lar seg ikke nødvendigvis løse ved hjelp av standard prosedyrer, ordregiving eller strategisk planlegging. Ledelsesutvikling blir i denne sammenheng en prosess hvor man griper fatt i situasjoner hvor det har oppstått problemer som man ikke kunne forutse. Dette i motsetning til den administrative ledelse, hvor man kan benytte tidligere utprøvde løsninger på kjente problemer.

4. Metode

Steinar Kvale beskriver metode som "et veivalg som fører til målet" (1997:52). Hva er vårt mål, vårt ønske for oppgaven? I en innledende fase fremsto dette som noe uklart for oss. Det ble dermed to spørsmål som vi i løpet av prosessen med å skrive masteroppgaven måtte passe på å gjenta for hverandre, og som til slutt munnet ut i det du har lest i innledningskapittelet. I dette kapittelet vil vi gjøre rede for selve forskningsprosessen, og de valg og vurderinger som er gjort underveis.

Vår ambisjon for denne oppgaven har ikke først og fremst vært å fremskaffe "genuint ny kunnskap" (Jacobsen 2005:15), men heller å forsøke å forklare og beskrive, og derigjennom forhåpentligvis bidra til økt innsikt, forståelse og kunnskapsutvikling. Oppgaven har dermed fått en *eksplorativ* tilnærming. Kanskje kan vi bidra med et nytt perspektiv (Johannessen, Tuft, Christoffersen 2010:58), en ny måte å se på egen praksis på? Vi kunne ikke umiddelbart finne noen forskning på vår egen praksis, vårt eget fagfelt, og vi hadde heller ingen fast problemstilling da vi skred til verks i januar 2013. Sentrale begreper for oss innledningsvis i arbeidet var *operativt politiarbeid*, *ledelse* og *kunnskap*. I tillegg hadde vi våre egne erfaringer i bakhodet. Som nevnt i innledningen; yrket vårt er til tider *spesielt*, *komplekst* og *krevende*. Dermed ble det til at vi ønsket å se på den delen av yrket som omhandler ledelse av krevende politioperative hendelser.

4.1 Ontologi og epistemologi

Forskere ønsker innsikt og kunnskap om virkeligheten. Men hva innebærer begrepet *virkelighet*, og hva er *kunnskap*? Dette er spørsmål som har stått sentralt for filosofer gjennom århundrer. For å begrunne og forklare egne valg på en tydelig måte, og for å gi lesere uten akademisk bakgrunn muligheten til å følge våre resonnement, finner vi det påkrevd å innlede dette kapittelet med en gjennomgang av noen sentrale vitenskapsteoretiske begreper. Vi har vært inne på dette i begynnelsen av kapittel 3, men gjentar dette med en litt grundigere gjennomgang. Etter dette går vi over til å gjøre rede for vår egen forskningsprosess.

Når man i vitenskapsteorien befatter seg med spørsmål av typen: "*Hva er kunnskap, og på hvilket grunnlag kan vi si at vi vet noe?*", befinner vi oss innen epistemologien. Epistemologi kan defineres som "*læren om hvordan vi kan få kunnskap om virkeligheten*" (Johannessen et al 2010:395), eller "*læren om kunnskap og kunnskapstilegnelse*" (Nyeng 2010:209).

På et overordnet teoretisk nivå snakker man gjerne om ontologi, "*læren om hva som er virkelighetens natur*" (Johannessen et al 2010:402), eller "*læren om hvordan virkeligheten*

ser ut" (Jacobsen 2005:24). Her befatter man seg typisk med spørsmål omkring hvorvidt menneskelig samhandling må studeres som unike fenomener, eller om det finnes lovmessigheter innenfor også dette. Hva er virkeligheten, og hvordan ser den ut?

Slik sett vil enhver forsker ha sitt ontologiske ståsted, sin forståelseshorisont, og hans forskning vil bære med seg et syn på hva slags kunnskap det er mulig å utlede og anvende fra dette.

Teori, av det greske *theoria*, betyr *det å se på, betrakte* eller *granske* (Johannessen et al 2010:41). I en vitenskapelig sammenheng betyr det i tillegg at man systematisk og åpent forklarer og begrunner hva man gjør og hvorfor og hvordan man gjør det. Enhver teoretisering vil innebære en forenkling av virkeligheten, slik at man kan oppnå generaliserbare funn og utvikler nye teorier. Uansett vil forskeren bringe med seg sin bakgrunn, sine opplevelser og sin historikk inn arbeidet. Dette vil prege hvordan forskningstemaet angripes, hvilke metodiske valg som blir gjort både før, underveis og i forskningen, samt synet på validitet, reliabilitet og generalisering.

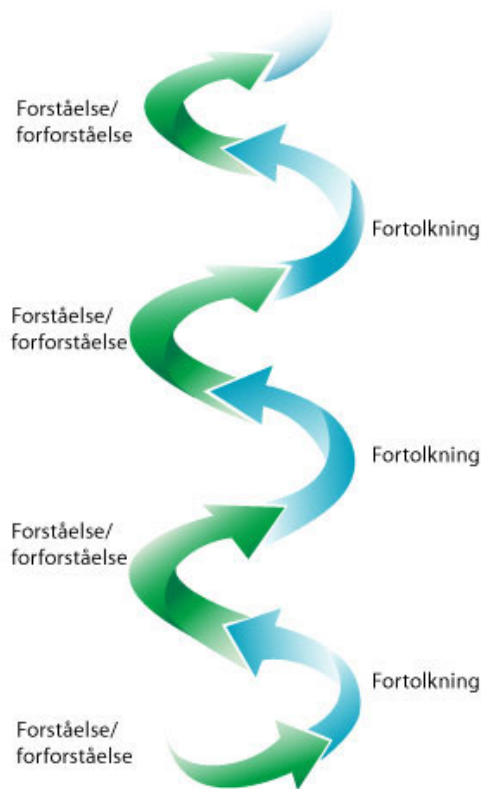
Summen av dette avsnittet danner altså begrunnelsen for hvorfor vi i det følgende går i dybden på egen forskningsprosess.

4.2 Et hermeneutisk ståsted

Gjennom mange års operativ yrkeserfaring har vi erfart viktigheten av å forsøke å lese, tolke og forstå informasjon, situasjoner og hendelser. Denne fortolkningen skjer etter vår erfaring gjerne i tre faser: 1) *på vei inn i en situasjon* for å være forberedt på hva som kan møte oss, 2) *mens vi står i situasjonen* for å få et så riktig bilde som mulig, og 3) *etter at situasjonen er over* for å konkludere, oppsummere og lære. I yrkesmessig sammenheng har vi ofte opplevd at virkeligheten ikke er slik den umiddelbart gir inntrykk av å være, men at den overnevnte fortolkning er nødvendig for å få et så riktig bilde som mulig. Det som ikke blir sagt er gjerne like viktig som det som blir sagt, og dermed blir oppmerksomhet og varhet ovenfor nyanser og små detaljer ofte avgjørende. Det opplagte i en hendelse er selvsagt viktig, men hva ligger bak og hvordan bindes det hele sammen?

I følge Thagaard er det gjennom denne fortolkningen at man "søker et dypere meningsinnhold enn det som er umiddelbart innlysende" (2010:39). Det finnes med andre ord ikke en egentlig sannhet, men fenomenene kan tolkes på flere nivåer. Vi er altså ikke på utkikk etter noen form for lovmessighet, men en poengtering av at alt må forstås som en del av en kontekst, sin spesifikke sammenheng. Selve fortolkningsprosessen forstås og visualiseres gjerne gjennom det man kaller den *hermeneutiske spiral* (se figur 2). Et bilde på

at fortolkningen består i stadige bevegelser mellom helhet og del, mellom det man skal tolke, og den konteksten det tolkes i, mellom det man skal tolke og vår egen forforståelse. Hvordan delene skal fortolkes, avhenger av hvordan konteksten fortolkes, og omvendt (Johannessen et al 2010:364).



Figur 2. Den hermeneutiske spiral

En positivistisk eller naturvitenskapelig tilnærming sees gjerne på som motsatsen til hermeneutikken: "En del av positivismens grunnsyn er at det er fenomenene, altså det generelle, vi er ute etter i forskningen – teori skal avdekke og forklare generelle fenomener eller såkalte fenomenfakta" (Nyeng 2010:65). Forskningen innenfor denne tradisjonen konsentreres omkring egenskaper eller fenomener som kan måles og registreres, og de sosiale aspekter skal studeres uten aktiv deltakelse fra forskeren, i et *utenfra og inn* perspektiv (Johannessen et al 2010:362). Dermed blir målbare fakta og avstand til det man forsker på viktige poenger for positivisten.

Stiller man disse to hovedtradisjonene og motpolene i menneskevitenskapelig forskning ovenfor hverandre, kan det i følge Nyeng (2010:67) oppsummeres i følgende tabell :

Tabell 6. Sammenlikning av sentrale trekk ved positivisme og hermeneutikk

	Positivistisk	Hermeneutisk
Virkelighetssyn	Objektiv/Håndgripelig, Én	Sosialt konstruert
Menneskesyn	Behavioristisk/Kognitivistisk	Meningsbærer
Forskningsmål	Lovmessig forklaring/ prediksjon	Forståelse
Kunnskap	Kumulativ/ ikke tidsbunden	Kontekstavhengig/Foreløpig
Syn på kausalitet	Virkelig(e) årsak(er)	Mange formende hendelser
Forsknings situasjonen	Objektivitet; skille mellom forsker og objekt	Interaktivitet; forsker som del av den helhet som studeres

For oss ligger det både en profesjonell, personlig og forskningsmessig tro på at et hermeneutisk ståsted kan bringe oss svar på de spørsmål vi stiller, og vi er enige med Frode Nyeng når han sier at fortolkende tilnærminger i større grad (enn positivisme) viser aktsomhet for mennesket som gjenstand for studier (2010:15).

4.2.1 Sosial konstruktivisme

I "Kriterier for bedømmelse av masteravhandlinger" ved *Master i kunnskapsledelse*, kan man blant annet lese følgende:

Kandidaten skal være fortrolig med grunntanken i programmet, som er at møtet (relasjonen) mellom praksisfeltet og teoretisk kunnskap skal gi kandidaten anledning til å forholde seg kritisk refleksivt til problemer og løsninger, knyttet til forbedring av organisert virksomhet. Dette perspektivet bygger på et relasjonelt og sosialkonstruktivistisk ståsted.

Med utgangspunkt i avsnittet om hermeneutikk versus positivisme trekkes det en klar skillelinje mellom to vitenskapelige tilnærminger til forskningstemaet. Under overskriften "Vitenskapskrigen" omtaler Frode Nyeng (2010) følgende spørsmål: Finnes det en bevissthetsuavhengig sosial virkelighet (realisme), eller preges og skapes virkeligheten av menneskenes måte å se og omtale den på (konstruktivisme)? *Er* eller *blir* virkeligheten? Gjør vi gjennom forskning oppdagelser eller oppfinnelser? (Nyeng 2010:136). Uavhengig av hvilke

svar man måtte falle ned på er det lett å se at vi her snakker om store motsetninger, og svært forskjellige måte å se verden på. Både realisten og konstruktivisten vil kunne være enig om at kriminalitet finnes. Men konstruktivisten vil være opptatt av hva som til enhver tid defineres som kriminalitet, hvordan begrepet gis innhold, at det først gir mening når begrepet sosialt aksepteres som fenomen, og ikke at kriminaliteten finnes *i seg selv*. Kriminalitet er først kriminalitet når vi definerer det som kriminalitet, og eksisterer for konstruktivisten dermed som følge av definisjon på den.

4.2.2 Hva betyr dette for vår forskning?

Vi er, som sagt, politimenn. Vår jobb består i stor grad av å snakke med andre mennesker. Gjennom både formelle og uformelle samtaler skaffer vi oss informasjon som i de fleste sammenhenger skal danne grunnlag for beslutninger. Vi er dermed vant til, og avhengig av, å komme nært på de mennesker vi snakker med. Vi nevnte tidligere vår erfaring med viktigheten av å kunne se bak og tolke en situasjon, for å få et mest mulig riktig bilde. Vi er på sett og vis flasket opp i den tro at skal man finne ut av noe, bli best mulig kjent med et fenomen eller en hendelse, finne mening eller sammenhenger, ja da må man se etter mer enn det åpenbare. Som politi skal vi ikke bare finne ut hva som har skjedd, vi må også kunne si noe om hvorfor det har skjedd, hvordan dette er mulig. Vi er altså, uten at vi var klar over det selv, "profesjonelle hermeneutikere".

På samme måte tror vi ikke det er mulig å finne en vesensinnsikt gjennom denne oppgaven. Med et hermeneutisk, sosialkonstruktivistisk utgangspunkt, ønsker vi å komme til *kunnskap som vi selv produserer om ting vi selv er med på å gi mening og innhold* (Nyeng 2010:137). For oss betyr dette at en generell diskusjon rundt kvalitativ vs. kvantitativ tilnærming faller bort, fordi en konstruktivistisk og hermeneutisk tilgang ikke gjør dette skille. Dataene skal skapes og fortolkes uansett. Om det er data som er av mer kvantitativ karakter, så blir de uansett satt inn i konstruktivistisk forståelse og brukt for å kunne sette sammen og forstå en helhet, men ikke for å skape *en* sannhet.

Summen av det overstående, vår tro på fortolkning og at denne kan bringe oss nærmere de svar vi søker, ledet oss mot en kvalitativ tilnærming på vår problemstilling. En viktig målsetting med kvalitative tilnærminger er å oppnå en forståelse av sosiale fenomener (Thagaard 2010:11), og vi ønsket å forstå mer om innsatslederen og hans tilnærming til krevende oppdrag.

Underveis i prosessen var vi i tillegg avhengig av et fleksibelt metodisk opplegg. Vi visste jo ikke helt hva som kom til å skje etter hvert som vi begynte å grave i materien. Hvor ville vår forskning bringe oss? Vi ønsket et opplegg som kunne følge de vendinger som prosessen

skapte. Vi var opptatt av at det var prosessen som skulle vise vei, uten at metoden skulle virke begrensende eller hemmende.

4.3 Tilnærming

Så, hvordan skulle vi gå frem for å tilfredsstillende vår undring? I den kvalitative forskning fremheves særlig de to tilnæringsmåter observasjon og intervju, men også studier av skrevne dokumenter eller lyd- og bildemateriale (Johannessen et al. 2010:117). Hva observasjon angår sto vi jo underveis selv midt oppe i det vi forsket på. Vi var i ferd med å skulle gå dypere i egen praksis. En formell, samfunnsvitenskapelig observasjon slik den foreskrives i litteraturen fremsto kunstig, ja sågar umulig. Vi vil allikevel hevde at vi gjennom utøvelsen av yrket, tilstedeværelsen på egen arbeidsplass og daglig omgang med våre kollegaer har fått med oss de elementer som ville vært vesentlige i en slik observasjon. Problematisering rundt denne tematikken kommer senere i dette kapitlet.

Vi sto dermed tilbake med intervju som vår åpenbare metodiske tilnærming. Gjennom disse ville vi sette innsatsledernes fortellinger, opplevelser og følelser i sentrum. Vi forsøker å gripe *meningsdimensjonen* i den menneskelige handling (Johannessen et al. 2010:362). For å kunne gjøre dette fordrer det en deltakelse fra forskerens side. Vi må være der det skjer, i dialog med menneskene, og tolke deres handlinger og utsagn. Denne empirien danner grunnlaget for våre fortolkninger, og viste vei med tanke på teorivalg. Ved i neste omgang å se på dette fra ulike etablerte teoretiske perspektiver, håpet vi på en større innsikt i egen praksis. På bakgrunn av dette kan man hevde at vi har basert oss på et forhold mellom teori og empiri som fanges opp av begrepet abduksjon, hvor det pågår en dialektisk prosess mellom dataanalysen og de teoretiske perspektiv (Thagaard 2010:197).

4.3.1 Intervju

I følge Thagaard (2010) er intervjuundersøkelser godt egnet til å gi fyldig og omfattende informasjon om personers tanker, opplevelser, synspunkter, selvforståelse og erfaringer. Det er videre den mest brukte og dominerende kvalitative tilnærmingen de siste 20 år.

Et forskningsintervju kan utformes på flere ulike måter, men i hovedsak er det tre ulike strukturelle tilnærminger som skiller seg ut.

Den ene er preget av *lite struktur* (Thagaard 2010:89) og bærer mer preg av å være en samtale mellom informant og forsker. Temaene i en slik samtale kan gjerne bringes opp av informanten og man vil da ikke vite hvilken vei samtalen vil ta. En slik tilnærming vil være

gunstig å bruke i innledningen og i kartleggingsfasen til et forskningsprosjekt, da informanten gjennom en slik samtale vil kunne belyse og bringe frem tema og problemstillinger som forskeren ikke har tenkt på.

I motsatt ende av skalaen finner vi den andre måten å gjennomføre intervju på. Det er en *strukturert tilnærming*. Ved en slik tilnærming vil spørsmålene være utferdiget på forhånd og alle informanter får samme spørsmål. Fordelen med dette er at man kan sammenligne svarene fra informantene og vil være nyttig i de situasjoner hvor sammenligning er viktig.

Den mest vanlige tilnærmingen, og den tredje måten å gjennomføre intervju på er det som kalles *delvis strukturert tilnærming*, gjerne omtalt som *Det kvalitative forskningsintervju* (Thagaard 2010:89) Her tar man kvaliteten fra begge de to foregående tilnærmingene og kombinerer disse slik at man kan få informasjon om de temaene forskeren ønsker svar på, samtidig som man åpner for fleksibilitet. Forskeren kan da velge å følge eventuelle tema i fortellinger som informanten kommer med underveis, selv om disse ikke var planlagt på forhånd.

4.3.2 Det kvalitative forskningsintervju

Det kvalitative forskningsintervju åpner også for å rokkere om på rekkefølgen av de planlagte temaene i intervjuet. Man kan si at det ligger en struktur i bakhånd som sikrer likhet, men åpner for den nødvendige fleksibiliteten som er påkrevd for å følge informantens fortellinger.

Når man velger en forskningsmetode, i vårt tilfellet et kvalitativt intervju, er det vesentlige hva man får ut av data gjennom metoden. Intervju skiller seg ut fra andre metoder ved at man raskere kommer til kjernen og mer i dybden på et gitt tema (Simons 2009). Det man oppnår med det kvalitative intervjuet som er delvis strukturert, er å fjerne den asymmetri mellom informant og forsker som oppstår i svært strukturerte intervjuer. Det kvalitative intervjuet fokuserer på interaksjonen mellom informant og forsker og bringer større grad av symmetri mellom dem. Dette vil prege kvaliteten på de dataene man får ut av intervjuet (Thagaard 2010:90).

I lys av dette ble en innledende intervjuguide utformet. I tråd med våre ønsker for oppgaven ville vi ha tilgang til historier. Vi var på jakt etter informantenes unike opplevelser, deres egne vurderinger og erfaringer. En informant ble kontaktet for det vi selv definerte som et pilot-intervju. Uten å utdype eller forklare det nærmere, ba vi vedkommende fortelle om *det mest krevende oppdraget* han hadde vært leder for. Det ble starten på en meget interessant reise.

4.3.3 Utvalget

6 innsatsledere ved vår egen organisasjon ble via mail spurt om de kunne tenke seg å bidra i vår masteravhandling. Mailen inneholdt en presentasjon av oppgaven slik vi på dette tidspunkt så den for oss. Som en forberedelse til intervjuet ble informantene oppfordret til å tenke igjennom sin lederkarriere, og spurt om de kunne dele med oss historien om det mest krevende oppdraget de hadde vært ledere for.

Vedlagt i mailen var også et samtykkeskjema, hvor formelle sider av forskningen og rammefaktorer for intervjuet fremgikk. Informantene ble gjort kjent med sine rettigheter i forbindelse med oppgaven, og hvordan opplysninger om deres person ville bli behandlet. Samtykkeskjemaet er vedlagt i oppgaven (vedlegg 3).

Man kan hevde at utvalget med informanter fremstår som en homogen masse. Vi har allikevel etterstrebet et så stort spenn som mulig, ved å intervjuer både den med lengst erfaring som innsatsleder, og den med kortest fartstid. Likeledes har vi i vårt utvalg informanter uten formalkompetanse både som innsatsleder og på ledelse generelt, og en informant med lederutdanning på mastergradsnivå. En av informantene er kvinne.

4.3.4 Hvordan vi gjennomførte intervjuene

For første gang i løpet av dette studiet følte vi at vi var på hjemmebane. Akademisk litteratur som vi leste oss opp på som forberedelser foran intervjuene ga de samme tips, råd og veiledning som vi gjennom vår utdanning og erfaring fra formelle politiavhør var godt kjent med. Vi var forberedt, og hadde god kjennskap til tematikk og sjargong. Siden alle informantene våre var kollegaer, slapp vi å bruke tid på en grundig presentasjon av oss selv. Vi fant også at overdreven bruk av ulike avslappingsteknikker og fremgangsmåter for å sette informantene i "modus" for å fortelle var overflødige. Vi har som sagt god kjennskap til slike tilnærminger, men i og med at også informantene innehar denne kompetansen ville denne tilnærmingen fort kunne oppleves som kunstig, og dermed virke mot sin hensikt. Vi fokuserte istedenfor på en åpen og løs dialog, hvor informantene i så stor utstrekning som mulig fikk fortelle fritt, uten unødige avbrytelser fra oss.

Innledningsvis brukte vi noe tid på å presentere vårt undringsfokus, hva vi ville med oppgaven. Etter dette fikk informantene snakke seg varme gjennom å presentere seg selv profesjonelt. Altså fortelle om sin utdanning og yrkeskarriere, hvilke kurs man hadde vært på og hvilke politifaglige områder man hadde erfaring fra. Deretter fulgte intervjuets hoveddel, hvor informanten ble bedt om å fortelle fritt fra *det mest krevende oppdraget* de hadde vært

leder for. Samtlige informanter stilte godt forberedt, og hadde åpenbart brukt tid på å tenke igjennom den forespørselen de noen uker i forveien hadde fått pr. mail.

Etter at historien var fortalt fulgte vi opp med de samme del-tematiske spørsmål for samtlige, slik at vi i alle intervju forsikret oss om at informantene hadde fått reflektere rundt de samme tema. I tillegg til dette levde hvert intervju sitt eget liv. Hver enkelt historie var forskjellig og unik på sin måte. Det dukket ofte opp tema som måtte følges opp med nye spørsmål, og som var særskilte for akkurat deres historie.

På denne måten oppnådde vi en fleksibilitet som ga rom for at de enkelte informanter selv kunne utdype hva de mente var viktige fasetter knyttet til fortellingen, og individuelle temaer kunne også tas opp. I tillegg ønsket vi å vektlegge at informantene kunne komme med flere eksempler for å konkretisere og utdype sine utsagn. Med en slik tilnærming fikk vi fyldige svar og beretninger som senere i prosessen ble gjenstand for analyse. Håpet var at vi med denne strukturen, samt fokuset på fortelling og eksemplifisering lettere ville kunne identifisere og kategorisere mønstre i de ulike informanters intervju.

Samtlige informanter fortalte med innlevelse og engasjement, og vi var vitner til et spenn i følelsesregisteret; fra melankoli til latter, fra frustrasjon og irritasjon til glede. Enkelte informanter fortalte med en innlevelse som overgikk våre villeste forventninger. Det var i det hele tatt seks fantastiske opplevelser å få være med på.

Intervjuene ble tatt opp på bånd, og hadde en varighet på cirka 1,5 til 2 timer. Vi fordelte på forhånd arbeidsoppgaver mellom oss. En hadde hovedansvar for selve intervjuet, mens den andre noterte underveis, og kunne eventuelt følge opp med utdypende spørsmål.

4.3.5 Bearbeiding

Etter at hvert enkelt intervju var ferdig, og informanten hadde forlatt lokalet, hadde vi et oppsummerende møte. Her diskuterte vi selve gjennomføringen av intervjuene, sammenliknet notater og reflekterte rundt det som hadde kommet frem. På denne måten startet en bearbeiding umiddelbart, mens samtalen fortsatt satt friskt i minne. Deretter startet transkriberingsprosessen, hvor vi hadde som mål å være ferdige med denne før vi gikk løs på et nytt intervju.

Samtlige intervju ble transkribert i sin helhet. Dette etter at vi på det første intervjuet ble oppmerksomme på at vi fort kunne gå glipp av viktige sammenhenger og overganger dersom vi utelot noe. Etter er forholdsvis arbeidsom og tidkrevende innsats satt vi tilbake med om lag 100 sider transkribert materiale. En stor bonuseffekt av denne jobben var at man virkelig fikk

historiene ”inn i blodet”, ved å først være til stede under intervjuet, deretter høre dem, for til slutt å skrive dem ut.

Men det var også en annen effekt av dette, en til å begynne med, litt mindre hyggelig erfaring: Hvordan i all verden skal vi sortere, analysere og presentere all denne empirien?

4.4 Fortellingene

Det som satte oss på sporet av hvordan vi kunne gjøre dette var innsatslederen som fortalte om trafikkulykken som viste seg å være et drap. Her fikk vi et konkret eksempel på hvor omskiftelige forhold det opereres under i krevende politioppdrag. I tillegg ga hans måte å fortelle på, hans åpenhjertighet og ærlighet på hvordan han grep fatt i situasjonen, et viktig bidrag til vår tilnærming til oppgaven. Derfor har historien innledningsvis sitater som i større grad enn senere inneholder refleksjoner utover selve hendelsesforløpet; her er også lederens opplevelser, følelser og etterfølgende refleksjoner. For de fleste av de andre informantene var vi nødt til å utfordre dem noe mer underveis i intervjuene for at de skulle komme med sine bakenforliggende synspunkter, men førstnevnte dannet altså grunnlaget.

Vi forsto med dette at vi var nødt til å presentere de ulike historiene, slik de var fortalt oss. For at denne delen av oppgaven ikke skulle bli for omfattende, og for å øke leservennligheten og forståelsen av hva dette dreide seg om, begynte vi en skriveprosess med en *narrativ* tilnærming (Johannessen et al 2010:215, Thagaard 2010:120). Vi satte sammen fortellingene, og fortalte dem som én. Dette ga oss en fortettet, rikere og mer sammenhengende fortelling. Vårt perspektiv i denne sammenheng var at vi gjennom disse fortellingene ville få innsikt i og forståelse av informantenes erfaringer og den kontekst de er erfart i. Videre ville en slik presentasjon gi lesere uten politifaglig erfaring eller innsikt en mulighet for selv å danne seg et inntrykk av hva krevende oppdrag er, og hvordan de løses. Vår intensjon var å åpne opp for leserens egne vurderinger og refleksjoner rundt tematikken.

Ved å gjøre det på denne måten fikk oppgaven en klart preg av casestudie. Vi har som nevnt valgt å gi en narrativ fremstilling av ulike hendelser i politioperativ sammenheng. En i utgangspunktet vanlig dag på jobben, som utviklet seg til en spesiell og på mange måter unik situasjon. Vi har gått inn i en gitt tids og stedsavgrenset sammenheng eller kontekst, og analysert denne. Vi har på denne måten sett på fenomen i sine egne omgivelser, enkelt case med både individ og organisasjon som analyseenheter. Man kan derfor definere vår avhandling som en kvalitativ case-analyse, ”som omhandler en empirisk avgrenset enhet, som en gruppe eller organisasjon”(Thagaard 2010:49). Helen Simons (2010:3) definerer casestudier som studiet av det ”enestående, spesielle og unike” (vår oversettelse), og anser det som en *tilnæringsmåte mer enn en forskningsmetode* i seg selv. Hovedhensikten er i

følge Simons å gå i dybden på fenomenet. Gjennom analyse og tolkning av menneskers tanker, følelser og handlinger, oppnås innsikt og forståelse. Dette støtter seg altså også på den hermeneutiske og fortolkende tilnærming som vi tidligere har gjort rede for.

4.4.1 Sitater

I denne oppgaven har vi gjort utstrakt bruk av sitater. Sitatene er blant annet valgt for å løfte frem informantenes fortellerstemme, og derigjennom sikre at det er *deres* historier som fortelles. Et annet hovedargument er at sitatene er ment å belyse de analytiske forhold, og være beskrivende og forklarende opp mot situasjon og kontekst (Silverman 2001). I tillegg brukes sitatene for å underbygge og fremheve våre empiriske funn og analytiske poenger. Ryen framstiller disse forholdene som et dilemma:

Et dilemma man ofte står overfor når man leser kvalitative rapporter, er at de presenterer bare et sterkt begrenset utdrag av dataene i form av noe få enkle sitater eller noen anekdoter eller historier som skal illustrere forskerens konklusjoner. Problemet er at disse dataene sjelden er tilstrekkelig til at leseren selv kan vurdere hvorvidt de gir godt nok grunnlag for forskerens konklusjoner ... I tillegg til at rapporten med fordel kunne lagt fram mer data, kunne forskeren også eksplisitt pekt på hvordan denne utfordringen hadde vært håndtert. En etnometodologisk analyse av dataene ville selvsagt krevd at både spørsmål og svar ble presentert siden man her er opptatt av hvordan partene i intervjuet sammen konstituerer den sosiale virkeligheten. (Ryen 2002:182)

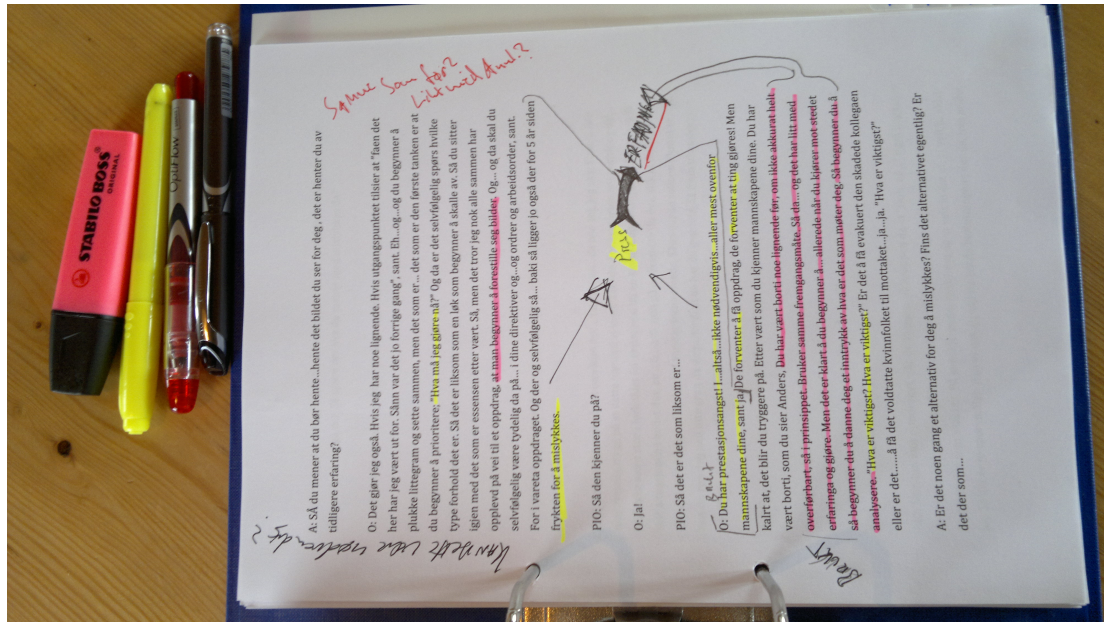
Vi har derfor forsøkt å bruke mange og forholdsvis lange sitater, slik at dataene presenterer i en så bred form som mulig. På denne måten inviterer vi leseren til å gjøre sine egne refleksjoner, og derigjennom også vurdere hvorvidt våre fortolkninger og konklusjoner er rimelige.

Sitatene blir gjengitt mest mulig i originalform, men vi fant det påkrevd å unngå bruk av dialekt. Vi har også gjort mindre redigeringer der hvor det har vært snakk om åpenbart uvesentlige digresjoner, lengere springende resonnementer uten tydelige poenger eller utsagn fylt med onomatopoetikon eller lite meningsinnhold. Noen steder er både våre spørsmål og informantenes svar gjengitt, nettopp for å vise situasjonen svarene har kommet under, men stort sett er spørsmålene innbakt i brødteksten (Ryen 2002:280).

4.5 Kategorisering av empiri

Etter å ha hørt, transkribert og lest intervjuene flere ganger, tok vi på oss brillene som stilte skarpt på våre to forskningsspørsmål: 1) Hva kjennetegner krevende oppdrag, og 2) Hvordan håndteres krevende oppdrag (i et kunnskapsperspektiv)? Ved bruk av fargekoding, understrekinger og notater i marg fant vi mønstre i de ulike intervjuer, åpenbare fellestrekk

og sammenfallende poenger (se figur 3). Disse trekkene ble deretter ”klippet ut” og samlet under kategorier som var gitt navn etter informantenes egne beskrivelser. For forskningsspørsmål 1) ble kategoriene kalt *Usikkerhet*, *Risiko* og *Press/Forventning*. For forskningsspørsmål 2) ble kategoriene hetende *Være i situasjonen*, *Erfaring* og *Magefølelse*.



Figur 3. Innledende kategorisering, analyse av empiri

En slik kategorisering vil åpenbart ha et fortolkningsmessig aspekt. Det er vi som kvalitative forskere som foretar kategoriseringen, og tillegger de ulike utsagn verdi utover det som umiddelbart fremgår av uttalelsen. På denne måten håper vi at vi maler frem *tykke beskrivelser* (Thagaard 2010:21), samtidig som vi gir leseren en mulighet til å vurdere om våre fortolkninger er rimelige.

4.6 Etske spørsmål

Gjennom hele arbeidet med masteroppgaven har vi vært opptatt av god forskningsetikk. På den formelle siden betyr dette at prosjektet ble meldt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), og følger deres regler med tanke på samtykkeerklæring fra informanter, oppbevaring av personopplysninger og sletting av innsamlet materiale etter at oppgaven er godkjent.

Til tross for at vi har anonymisert informantene i oppgaven, vil det indirekte være mulig for personer med god kjennskap til vår organisasjon å identifisere noen av dem. Dette er informantene gjort kjent med gjennom informert samtykke.

Vi har i løpet av intervjuene også kommet til kunnskap om forhold ved organisasjonen som berører personlige relasjoner og enkeltepisoder av privat karakter. Disse har vi i sin helhet måtte utelate, nettopp på grunn av den gjennomskiktighet som umuliggjør en fullstendig anonymisering av de impliserte. Det samme gjelder utsagn fra informantene hvor det kan stilles spørsmål ved lovligheten av det utførte arbeidet, eller opplysninger av etisk og/eller faglig tvilsom karakter. Disse utelatelene har etter vårt skjønn ikke påvirket forskningen eller avhandlingen på noen måte.

4.7 Om å forske på egen organisasjon

Vi har i dette metodekapittelet vært åpne på eget ståsted både vitenskapsteoretisk som studenter og forskere in spe, og profesjonelt som politi og innsatsledere. Det å skulle se nærmere på egen praksis, intervju kollegaer og tolke og forhåpentligvis forstå mer av hva jobben kan bestå i, har vært utfordrende og krevende. Hva gjør vår nærhet til både informantene og yrket med forskningen?

Innenfor metodelitteraturen spriker synspunktene på dette på bakgrunn av hvilket vitenskapelig ideal man velger eller står for. Uten å trekke opp igjen for mye av denne debatten støtter vi oss til samfunnsvitenskapens krav til nærhet og sensitivitet (Grønmo 2004:131). Vi tar dette til inntekt for å fremholde at vår inngående kjennskap til både formelle og uformelle sider ved yrket, kultur og organisasjon gir oss nettopp dette (Coghlan & Brannick 2010:114). Med vår bakgrunn har vi kunnet forstå og tolke uten å måtte spørre opp igjen. Vi kjenner for eksempel intern sjargong og metaforer som benyttes. Kanskje har vår bakgrunn som politi gjort oss i stand til å gjøre fortolkninger som andre med en annen bakgrunn ikke ville ha kommet frem til.

Men i det samme perspektivet støter vi også på noen utfordringer. Nærhet og forforståelse kan medføre "husblindhet" og forutinntatte holdninger (Coghlan & Brannick:115). Dette kan ha farget oppgaven. Det er krevende, antageligvis umulig, å forske på egen arbeidsplass på en objektiv måte. Kanskje er vår påvirkning så sterk at funnene bare er gyldige for oss? Vi har forsøkt å motvirke denne mulige effekten ved å være den bevisst, og utfordret hverandre underveis med spørsmålet: *hva er det vi ikke ser?*

På denne måten har vi forsøkt å se på vår praksis med nye øyne, og forhåpentligvis klart å stille relevante spørsmål (Thagaard 2010:79-80). På den annen side kan vår nærhet forhåpentligvis også ha gitt besvarelsen en dybde og dimensjon den ellers ville vært foruten. Dette ved at vi har innsikt i de overnevnte organisatoriske særegenheter som gjør seg gjeldende ved spesielle positive eller negative hendelser, såkalte "fy og hurra-fenomener" (Repstad og Ry Nilsen 2006).

Å forske så nært på egen organisasjon og praksis som vi har gjort gir noen åpenbare paralleller til aksjonsforskning. Når vi faller ned på at det ikke fullt ut er aksjonsforskning er dette med bakgrunn i at vi ikke samtidig har vært med å påvirke en prosess (Irgens 2011), eller samarbeidet med andre i en direkte problemløsning eller endringsprosess (Coghlan & Brannick 2010).

4.8 Om overførbarhet

La oss begynne med validitetsproblemet...Det spørsmålet er uinteressant for oss! Vi begynner jo i motsatt ende, dvs. jeg har ikke til hensikt å måle noe som helst. Etter som jeg i den begrepslig-induktive modellen ikke har noen ferdige begrep, ja ikke noe begrep i det hele tatt (det er jo akkurat det jeg leter etter), faller hele validitetsproblemet og blir meningsløst...Den kvalitative metoden er egentlig en oppdagelsesmetode. Slik har den ingen måleproblemer, men muligens en del oppdagelsesproblemer (Eneroth 1984:59).

Overstående sitat er ment å understreke vårt standpunkt rent forskningsmessig. Med fare for å polemisere for mye hevder vi at det ikke er uproblematisk å benytte begreper som validitet og reliabilitet innenfor vår hermeneutiske, sosialkonstruktivistiske og kvalitative tilnærming, da begrepene opprinnelig knyttes til kvantitativ forskning (Thagaard 2010:22, Nyeng 2010: 199-210).

Som den kvalitative undersøkelsen dette er, vil det være vanskelig (umulig?) å gjennomføre en test-retest, eller en interreliabilitets undersøkelse (Johannessen et al 2010:40). Vårt primærverktøy i forskningssammenheng var intervju, det vil si at samtalen styrte datainnsamlingen. Relevante spørsmål for å vurdere pålitelighet og gyldighet vil heller være: Stilte vi de riktige spørsmålene? Er det innsamlede materiale til å stole på? Kan vår forskning gjelde i andre sammenhenger?

Gjennom å presentere de innsamlede data åpent i en caseliknede beskrivelse inviterer vi som tidligere sagt leseren til å danne sine egne meninger og vurdere våre fortolkninger. Gjennom dette metodekapittelet har vi inngående gjort rede for vår forskningsmetode, våre valg og tilnærming. Vi håper med dette på en fullgod måte å oppfylle de krav til pålitelighet og gyldighet som stilles til kvalitativ forskning.

Vår masteroppgave tar opp i seg det sosiokulturelle synet på kunnskap, og vil i dette perspektivet ha åpenbare muligheter for generalisering. I følge Simons (2010:164-167) er påstanden "You Cannot Generalize from a Case Study" et vanlig ankepunkt mot validiteten i slike studier. Hun lister derfor opp flere forskjellige typer generalisering som er aktuelle i forhold til denne typen forskningsmessig tilnærming. Vi vil i det følgende benytte noen av hennes perspektiver for å si noe om overførbarhet og validitet i vår avhandling.

Siden vi ikke har basert oss på mer enn 6 intervju, 6 fortellinger og én arbeidsplass, har vi ingen umiddelbar mulighet til å sammenlikne eller gi tydelige svar på overførbare sett i forhold til et annet case. Det som allikevel kan antyde et generaliseringspotensiale er dersom leseren kan kjenne seg igjen i vår fremstilling. Dersom vi i et tenkt tilfelle lot alle innsatslederne i landet lese denne besvarelsen, og de sa seg enige i vår fremstilling, peker det i retning av generaliseringspotensiale for medlemmer innad i egen organisasjon. Opplever en ansatt i en annen nødetat, f.eks. brann eller helsevesen, samme type utfordringer i hverdagen når de står ovenfor alvorlige hendelser eller ulykker? Kan vi finne liknende utfordringer i militære avdelinger eller redningstjenesten? Det er grunn til å anta at svaret på dette er ja, da det i disse tilfellene vil være felles referanserammer som ligger til grunn for leserens og forfatterens oppfatning av virkeligheten. Den avgjørende faktor blir videre hvorvidt vår fremstilling er så god, så malerisk og beskrivende, at en leser uten slike felles referanserammer kan leve seg inn i fortellingene. Dersom dette er tilfellet vil vedkommende kunne ta til seg momenter fra vår avhandling, danne seg egne bilder underveis, og overføre disse erfaringene til egen hverdag og praksis. Simons kaller denne typen generalisering *naturalistisk* eller *situasjonsbetinget* (Simons 2010).

En annen type generalisering som kan springe ut av en enkelt casestudie er hvor resultatet gir ett nytt *konsept* (Simons 2010) eller begrepsapparat, som gir mening også utenfor den casen begrepet er skapt i. Vi skal ikke på noen måte påberope oss dette i denne besvarelsen, men tar det med som en refleksjon knyttet til rapporten fra 22.juli-kommisjonen. Kommisjonsrapporten hadde en tilnærming til tragedien 22.juli som i form, innhold og mandat har klare likhetstrekk med en casestudie. Kommisjonen introduserer i rapporten et nytt ord i politisammenheng: "aksjonsvilje" (NOU 2012 nr.14:128). Dette ordet har allerede rukket å bli en del av politiets yrkesmessige vokabular, og viser til en personlig egenskap som vurderes som viktig for operativt politipersonell.

Vi tillater oss mot slutten av dette kapittelet å opprettholde den personlige tilnærming til avhandlingen som vi ga uttrykk for i innledningskapittelet. Vår motivasjon for MKL studiet har vært sterkt knyttet til egenutvikling og økt innsikt i egen praksis. Dersom vår avhandling skulle vise seg å inneholde generaliserbare funn av en eller annen karakter, er vi åpenbart fornøyde med det. Samtidig er vi klare på at vårt utgangspunkt *før* vi begynte på avhandlingen, ikke inneholder noen generaliseringsambisjon. Vi har først og fremst forsøkt å anvende relevant teori for å gi oss selv en grundigere forståelse av vår yrkespraksis. Vi har allikevel forsøkt å strekke oss etter Helen Simons beskrivelse av det som må være den ypperste form for generalisering:

En casestudie som går så dypt inn i det enestående, det spesielle og unike, at det derigjennom blir mulig å fange essensen i det særskilte på en måte som alle kan kjenne seg igjen i (Simons 2010:167, vår oversettelse og parafrasering).

4.9 Et kritisk blikk

Det er en spennende prosess å skrive en slik avhandling. Under veis i arbeidet har det dukket opp elementer og utfordringer som vi ikke var forberedt på. Som en del av den hermeneutiske tilnærming har vi gått ut og inn av ulike perspektiver, og endringer har blitt gjort bevisst, men også ubevisst. Avhandlingen har på sett og vist vokst frem uten at vi har hatt fullstendig kontroll på fremveksten. Først når arbeidet nærmet seg innlevering var vi sikre på hvordan sluttproduktet ville se ut. I den sammenheng føler vi behov for å knytte noen kritiske kommentarer til vår egen avhandling. En masteroppgave kan kritiseres på flere måter, og vi ønsker her å komme med noen slike bemerkninger omkring forhold vi selv er blitt oppmerksomme på ettersom arbeidet skred frem.

Vi ser at det ene av våre forskningsspørsmål, hvor vi gir innhold til begrepet krevende, kan kritiseres for å være noe overflatisk behandlet. Det finnes en stor mengde litteratur innenfor feltet som behandler beslutningstaking under krevende forhold. Begrepet krysser også inn i psykologiens verden, og kan sees i sammenheng med for eksempel stress, stressreaksjoner og stressmestring. På dette feltet finnes også store mengder litteratur og forskning, både på individ og gruppenivå. Vi er klar over at vi kunne ha valgt en mer teoretisk utfyllende tilnærming for å definere begrepet.

Når vi allikevel har valgt å stille spørsmålet og søke etter svar i egen empiri, er dette fordi vi ville sikre at vi ga begrepet innhold som var i samsvar med den konteksten som kunnskapen vi søkte etter kom frem i. Vi ville med andre ord definere *krevende* og *kunnskap* ut i fra samme empiriske kontekst.

Det som allikevel slår oss som den største utfordringen med å skrive denne avhandlingen, var å få til en god analyse. Og vi skjønnte gjennom denne hvor krevende det egentlig er å forske på egen organisasjon. For hvordan skal man klare å forholde seg kun til egen empiri og andres teori når man selv står med begge beina i det fagfeltet som er under lupen? Hvordan drøfter man uten at egne erfaringer slår inn i betraktningene, når man er så nært knyttet til praksisen? Vi er slett ikke sikre på at vi har lyktes med å balansere forholdet mellom nærhet og distanse på en fullgod måte. Men vi mener vi har vært tydelige på eget ståsted, og åpne på vår tilnærming. Så får heller leseren ha dette med seg når vi nå i det følgende kapittel presenterer innsatslederens fortelling.

5. Innsatslederens fortelling

Gjennom våre intervjuer oppfordret vi informantene til å dele med oss fortellingene om *det mest krevende* oppdraget de hadde vært leder for. I løpet av om lag 9 timer med intervjuer har vi fått høre om drapsmenn, biljakter, skyteepisoder, jordras og søk etter bevæpnede og antatt farlige gjerningsmenn. I det følgende presenteres informantenes historier, fortalt og formidlet som om det er én innsatsleder som opplever det hele.

Vi starter vår reise inn i den politioperative leders verden med en historie fra en nattevakt. Innsatslederen er ute og kjører patrulje sammen med sin makker og kollega når det kommer en melding over politisambandet om en trafikkulykke et stykke utenfor sentrum. Detaljene i meldingene har vi ikke, men informanten forklarer at det var flere ting som var uavklart, og at det hele fremsto alvorlig. Dermed blir flere patruljer sendt på dette oppdraget:

Det var på en nattevakt i hvert fall, [...], vi fikk melding om at det hadde vært en trafikkulykke uti [stedsangivelse]. Det var utgangspunktet for meldinga. Og L30¹ ble bedt om å kjøre til stedet. Men så kom det inn nye opplysninger, som gjorde at også V30 ble sendt. [...] De nye opplysningene gjorde at også jeg og makkeren satte kursen. Da vi var på Heimdalsmyra, på vei mot [stedsangivelse], var Victor kommet frem på stedet. Og det de sa på nett var noe sånt som : ”Her må vi trykke på den store knappen”. Og da skjønnte jeg at det var noe skikkelig alvorlig. [Navn på kollega], som var operasjonsleder ga umiddelbart bevæpning til alle patruljer [...]. Vi kjørte selvfølgelig utrykning. Jeg fikk kontakt med Victor på telefonen for å høre hva dette var for noe, og fikk beskjed om at dette var et drap. [...] Det jeg umiddelbart ba om var at operasjonssentralen måtte prøve å sette ut patruljer, slik at vi dekket opp området.

Fremme på stedet viser det seg at føreren av bilen som man først trodde var innblandet i ei trafikkulykke er blitt skutt.

Så kom vi fram. Da var både Lima og Victor kommet frem. Begge de to patruljene var bevæpnet. På nedsiden av vegen var det veldig tett skog, på oversiden var det ikke så mye tett skog. Enslig bil...med offeret liggende ut fra førersida, åpen dør. [...] Makkeren min bevæpner seg, jeg gjør det ikke. Eeh, hvorfor gjør jeg ikke det?[retorisk til seg selv]. Nei, det er magefølelsen, tenker at gjerningsmannen er ikke her. [...] Vi sperrer jo av området. Det er en refleks både hos meg og de patruljene som er på stedet.

¹ Kallesignal på politiets patruljer er basert på det fonetiske alfabet. L30 er ”navnet” på patruljen, og leses som *Lima-tre-null*. V30, er en hundepatrulje, og leses som *Victor-tre-null*.

En rekke polititaktiske og etterforskningsmessige grep blir iverksatt. Spørsmålene er mange og uavklarte. En bevæpnet gjerningsmann er i drift. Hvem er han, og ikke minst hvor er han? Er det fare for at flere liv kan gå tapt? Området sperres av. Hundepatruljen forsøker å gå spor etter gjerningsmannen i området. Vitnene som fant den drepte blir tatt hånd om og brakt til politihuset for avhør, og kriminalteknikere ankommer etter hvert åstedet for sine undersøkelser. Innsatslederen selv beskriver sin opplevelse av hendelsen slik:

Dette er jo et sånn jævlig hektisk oppdrag. Som du på en måte, eh, der det hos meg, og jeg vil tro hos de fleste som har et lederansvar, eh, så koker det i hodet. For du er veldig opptatt av å få med deg, og gjøre alt riktig ikke sant, ikke glemme noen ting, og i hvert fall ikke de viktige tingene. Men jeg tror jeg har, det har jeg i alle fall fått tilbakemelding på da, at jeg har den egenskapen selv som leder, at selv om det inni meg koker, så vises det ikke, og det tror jeg er en, jeg har valgt å tro på det da, når folk sier det, og har observert meg selv fra utsiden for å si det sånn under relativt hektiske oppdrag, og jeg ser det at jeg klarer å holde, beholde roen utad. I et lederperspektiv tror jeg det er veldig viktig, i operativ ledelse. Det tror jeg gir mannskapene en trygghet som de trenger, for de er helt sikkert like usikre som meg på hvordan dette skal løses. Og den, eh, det verste er egentlig, i en sånn situasjon, eller på det oppdraget der, er turen på vei frem, for da, da sitter du på en måte og ikke gjør noe, altså du er ikke fremme, ikke sant, men tankene flyr, hva må jeg huske på, hva kan jeg drite i, hvem kan gjøre hva, hvem må jeg få tak i, skal jeg bruke dem eller dem? Så den fasen fra jeg får oppdraget til jeg er fremme tror jeg faktisk, for meg, er den mest hektiske. Når jeg kommer frem, tror jeg faktisk stresset går ned, for da får jeg sett hva dette er med egne øyne. Da blir jeg mye roligere, for da kommer den tryggheten inn gjennom den erfaringen jeg har på at dette ordner vi, dette ordner seg. Her gjør vi som vi bruker å gjøre.

En rekke oppgaver må utføres på stedet, og det ansees påkrevd med en effektiv og hurtig tilnærming til disse. Dette stiller blant annet krav om en tydelig ledelse, en leder med oversikt og kontroll. Dette synes å påvirke innsatslederen, som i et forsøk på å forklare hvordan han har det uttaler:

Nei det kjennes jo helt jævlig ut det da vettu. Hva skal jeg, ..for det forventes jo at jeg som leder har en plan. Ehm, alle forventer å få oppdrag. Og det er klart, jo flere bilpatruljer det er, jo vanskeligere bli jo den turneringa der.

Og i denne sammenheng er det ikke alltid enkelt å få med seg alt, huske de riktige og viktige håndgrep og gjøremål:

[...]Jeg kunne godt ha tenkt meg at lærdommen hadde sittet bedre oppi skolten. Ehm, det kunne jeg tenkt meg fordi at jeg vil nok tro at hvis at du...jo mer kunnskap

du har liggende, og som du kan ta frem i gitte situasjoner... jeg vil nok tro at det vil hjelpe deg i kritiske faser og. Men det er sjelden, og jeg tror ikke at jeg har opplevd at jeg har gått og grunnet på at "ja farsken, hva var det jeg lærte der igjen, for det skulle jeg hatt nå". Jeg er aldri der altså, for jeg gjør på en måte det som magesfølelsen sier at jeg skal gjøre. Og det har til dags dato blitt riktig. Sett fra mitt ståsted.

Innsatslederen kjenner allikevel på en usikkerhet, og erkjenner uten videre at tiltak og videre tilnærming til situasjonen kunne fremstått klarere for ham:

Jeg kunne godt tenkte meg at instruksene hadde sittet langt bedre i hodet mitt enn de gjør [...], men jeg har ikke til dags dato tråkket over de instruksene der, tror jeg ikke..., i hvert fall er det ingen som har påtalt det. Og da kan det godt hende at jeg, for å være sikker, så snevrer jeg kanskje inn, eller så har jeg hatt flaks, eller så er det kanskje den gode magesfølelsen som gjør at jeg holder meg innafor. Men altså, instruksjoner må man forholde seg til, og jeg prøver å forholde meg til dem, det er bare det at jeg ikke husker alle instruksene. Og det tror jeg ikke det er så forbanna mange andre som gjør heller.

Innsatslederen uttrykker altså et ønske om å huske mer av de formelle, instruksfestede tiltak, men ser samtidig ut til å være usikker på hva dette egentlig vil gi ham:

[...]Jeg har jo et bevisst forhold til det [instruksjoner, lover, tiltakskort mv] tenker jeg, men det er ikke sånn at de instruksene kverner rundt i hodet mitt når jeg er på jobb nei. Jeg husker som sagt et fåtall av dem, men de ligger jo baki der, eh, noe husker jeg og noe husker jeg ikke. [...] Og jeg er ikke redd for å si det, jeg kan si det til hvem som helst jeg, at i mange av de oppdragene her [krevende oppdrag] så bruker jeg magesfølelsen. Det er, altså det er jeg ærlig på at, det gjør jeg, men om det er det rette det skal jeg ikke ha sagt. Men det er klart, når du,... altså... skolens løsning her er jo at du bare kunne dra frem instruksjonen fra bakerst baki og så har den stått her [viser like foran øynene] ikke sant? Og så hadde du løst det ut i fra den. Med et klart bilde av at det står sånn, sånn, sånn. Altså, det er jo det beste. For da bommer du i hvert fall ikke på instruksjonen. Men det kan jo hende at du også blir så fanget i instruksverket at du ikke får løst oppdraget og. At du blir så opphengt av at boka er så firkantet som dette arket her [peker på et ark] og innafor der må vi være.

Det ligger tilsynelatende en fundamental usikkerhet i hele situasjonen: hva har skjedd, hva skal politiet videre gjøre, hvilke instruksjoner og tilnæringsmåter trer i kraft og er mest egnet? Og ikke minst, hva har innsatslederen å hjelpe seg med, hva støtter han seg til?

Det ligger jo i sakens natur egentlig. Det er politiinstruksen² er det ikke det, som sier hva vi skal gjøre? [...] Men det er jo ikke noe verktøy, jeg har jo ikke noe verktøy på det! Altså annet enn at det er jo, det ligger jo i bunn hva det er jeg som politimann skal gjøre: Jeg skal redde liv, jeg skal etterforske saker også videre og så videre. Det ligger jo der. Ja så da må jeg jo finne på noe å gjøre i den forbindelse da! Selv om jeg ikke har noen smørbrøddliste [...] Jeg har ikke noen smørbrøddliste på det [krevende situasjoner], men veien blir til mens man går da.

Det blir ingen pågripelse av gjerningsmannen denne natten. Flere uker med en større etterforskning følger, før vedkommende til slutt blir pågrepet i ei bygd noen mil utenfor Trondheim sentrum. Men vår historie fortsetter, og vi bygger videre på det overstående. Bakteppet er nå at en drapsmann er på flukt fra politiet. Etter å ha beveget seg et stykke til fots har han kommet over en person i en bil. Ved å sette en kniv mot halsen på sjåføren av bilen, truer han den til seg og kjører mot et boligområde like utenfor sentrum. Politiet får etter hvert melding fra føreren av bilen om det som har skjedd, men vet foreløpig ikke hvor drapsmannen har tatt veien videre. Store politistyrker er mobilisert. Gjerningsmannens ferd fortsetter, men på det glatte vinterføret får han problemer. Han kjører av veien, og blir sittende fast. På nytt fortsetter han til fots, videre inn i et boligfelt. Her tar historien en ny dramatisk vending:

[...] meldingen er at det ringer inn en familie, eller en dame fra [stedsangivelse]. Hun står og steiker vafler, eh, og, og en tar seg inn i huset...med ei hagle...som han retter mot...setter munningen opp mot hodet her [viser mot tinningen], og skal ha bilnøkklene. Og truer til seg den bilen. Og så får jeg oppdraget da, om åsså lede det der.[...] Da fikk vi bevæpning. Og så får vi opplysninger om at bilen kjører mot Granåsen. Skistadion. Og så er det en hundepatrulje som kommer over han oppå Heimdal, og så kjører han opp mot Klæbu.

Flere av politiets patruljer følger etter gjerningsmannen, og vi får det som på politispråket kalles en forfølgelse av motorvogn, eller en såkalt biljakt. Forfølgelsen går ut av sentrumsnære områder. Underveis forsøker politiet å få stanset gjerningsmannen, og det legges en plan for en vegsperring:

[...] Vi var mange folk, vi kjørte på rad og rekke. Jeg begynte med en gang, og tidlig på å tenke på vegsperring, og hvordan jeg skulle få til dette her.

Men det viser seg vanskelig å koordinere innsatsen da radiosambandet er delvis utenfor dekning:

² Politiinstruksen er hjemlet i politiloven, og inneholder en rekke føringer for hvordan den enkelte politimann skal utføre sin tjeneste, f.eks. i forbindelse med branner, ulykker og ordensforstyrrelser.

For oppi [stedsangivelse] var det jo ikke noen god telefonforbindelse, og i hvert fall ikke sambandsforbindelse. [...] Ehm, store problemer på telefon og alt mulig, så jeg skjønnte at dette måtte nærmest bare gå på intuisjon nærmest, hva jeg var vant med og hva jeg hadde trent på.

På et tidspunkt er forfølgelsen nede i så lav hastighet at det ser ut til at gjerningsmannen er i ferd med å stanse. Politiet gjør dermed et forsøk på en pågripelse mens de fortsatt er bak kjøretøyet, og uten at dette er sperret inne:

Og så begynner han å rygge. Og da er faktisk noen av hundefolka ute av bilen også. For det går jo ikke fort [...]. De er ute, av en eller annen grunn, og han rygger på bilen som sklir flere meter. Og det er så vidt de får slengt av seg...til sida [...] de får slengt seg ut fra sida, og det var bare få centimeter fra at de kunne blitt klemt da, mellom den bilen som han traff og den bilen som lå bak.

Forfølgelsen fortsetter dermed. Underveis kommer det melding om at det et stykke lenger fremme på veien har vært en alvorlig trafikkulykke, og at veien er sperret. En bevæpnet og åpenbart desperat drapsmann er altså på vei inn i et område hvor veien er blokkert og det finnes uskyldige sivile og ambulanspersonell som arbeider med å redde liv:

[...] Så tenker jeg, faen, hva gjør vi nå? Hva gjør vi nå? Og ser for meg scenarioet at han kjører inn i den ulykka, med ambulanse..., det var en to-tre ambulanser der, ...med ei hagle, ..og skal fram [...] Åsså klarer vi...gir jeg en ordre at ..prøv å få til en åpning på veien, slik at det er passasje til en bil...og det klarte de å få til med nød og neppe....også kjører bilen forbi.

Historien videre ender med at drapsmannen etter ytterligere noen kilometer kjører ut av veien og blir sittende fast. Her blir han omringet av politiet, og ved hjelp av forhandlinger blir han til slutt pågrepet uten ytterligere dramatikk. Vi velger allikevel å la historien så langt være springbrett for en ny historie, en annen fortsettelse. En fortsettelse hvor gjerningsmannen etter å ha passert forbi ulykkesstedet klarer å stikke seg bort fra politiet. Han tar seg frem til et hyttefelt, og baner seg adgang til en hytte hvor han tar tilhold over natten.

I løpet av natten avfyrrer gjerningsmannen skudd fra hytta. Ingen personer blir truffet, men et vindu i ei ubebodd nabohytte blir skutt i stykker. Andre hyttenaboer blir skremt av hendelsen, og melder i fra til politiet om det som foregår:

Det var naboer som meldte om dette, det var flere hytter oppå der, og det var skutt i lufta. Jeg tror det var et vindu i ei hytte som var skutt i stykker. Nok om det. Så manna vi opp folk da [...] i hvertfall dro vi oppover.

Det blir avtalt et sikkert oppmøtested for politimannskapene, og de kjører mot stedet for å snakke med en kjentmann i området. Her får de en orientering om hvordan det ser ut i området, og en nøyaktig angivelse av hvor hytta til gjerningsmannen er. Det er på det rene at de kan kjøre et lite stykke til, før de må fortsette til fots:

Og så ikledde vi oss det utstyret vi skulle ha på [...]. Og så kjørte vi innover et stykke og parkerte. Og når vi parkerte bilene, jeg kommer jo aldri til å glemme det da vettu, og kom ut, så var det en helvetes musikk, DDE, jeg tror det var "Rompa mi" som ble spilt. Dæven steiki det var så høyt vettu, og vi skjønnte jo det selvfølgelig at det var [navn på gjerningsmann] som holdt på, fra hytta si. Men så hadde vi jo det i hodet da, at steiki, nå skal vi begynne å gå innover der, [...] når vi vet hva han har gjort på natta. Og når vi har den musikken så skjønner vi hva slags setting vi kan komme til. [...] og tok oss til fots den der stien...og kom til noen hytter, og så har [navn på gjerningsmann] hytta til høyre, på nedsida av denne stien. Og da ser vi alt skrotet på oversiden, og så er det et sånn telt [...] en stor teltduk ved et uthus som står oppå haugen, og da er det ned til hytta til [navn på gjerningsmann], er det langt?, 30 meter, kanskje, ja.

Deretter starter en utgruppering av mannskapene. Foreløpig vet ingen hvor gjerningsmannen er, han kan like gjerne være ute i terrenget som inne i hytta:

Da tok vi oss forsiktig bortover der da, og når vi kom oppå der så så vi hytta alle sammen, og da har vi enda ikke truffet på [navn på gjerningsmannen] selv da. Og da tenkte jeg, jeg må begynne å plassere ut mannskap her da.

[...] For det er jo en livsfarlig situasjon når det starter veit du...og du skal ta deg...og finne hytta. For det første. Og når du har kanskje en i drift og vet du, du vet ikke om han er der. [...] Derfor var jo alle driftforsiktig vet du, når vi tok oss fram.

Lederen på oppdraget gjør sine disponeringer etter beste evne i en situasjon som er uoversiktlig, uavklart og farlig:

Selv om det ikke er trygt da, vi har jo ikke noe valg. Og så begynte vi å isolere, i hvert fall littegranne da, vi fikk ikke helt til det på nedre del, men så godt det lot seg gjøre. Og skarpskytter fant seg posisjon for dette her da. [...] Og de meldte tilbake til meg etter hvert. Men i mellomtida, alle var ikke på plass riktig enda, i mellomtida går jeg mot den der lille, ja, utkiksposten eller hva jeg skal kalle det da, sammen med [navn på kollega]. Jeg går først, så han kommer litt etter meg. Og det er en liten sånn forhøyning [viser med hånda], og da ser du rett ned på hytta. Og da ser vi døra og terrassen og alt da, og så sitter jeg der og titter litt. Og så kommer [navn på kollega] etter hvert da, ehm, jeg vet ikke, for jeg har ikke kontroll på han, for akkurat i det jeg

legger meg til der da, jeg har ikke hjelm, så ser jeg døra til terrassen går opp, og da kommer det en person ut. Jeg klarer ikke å...men jeg skjønner det er [navn på gjerningsmann] sjøl da, og jeg ser at han har et to-håndsvåpen i hånda. Og hvor [navn på kollega] er hen det har jeg ikke helt kontroll på, men jeg sitter bare og titter på nærmest vettu [latter], og følger med, hva faen?, og så begynner han å rette våpenet vettu, mot der jeg ligger. Og jeg rekker ikke tenke mer, og så plutselig går det av skudd. Og automatisk så dukker man jo, selvfølgelig. [...] Og da flerret det hagl på veldig kort avstand fra der vi lå.

Lederen, som nettopp har vært nær ved å bli skutt, titter forsiktig opp og registrerer at gjerningsmannen går inn i hytta igjen. Han beslutter å fryse hele situasjonen. Politiet på stedet får forsterkninger, og klarer å isolere området slik at det kun er politiet og gjerningsmannen som befinner seg der. Forhandlere ankommer etterhvert og forsøker å komme i dialog med vedkommende, men til ingen nytte. Etter at situasjonen har vært fastlåst i nærmere ett døgn blir det besluttet at det skal skytes inn tåregass i hytta. På denne måten ønsker politiet å tvinge gjerningsmannen ut, slik at han kan pågripes på utsiden. Det viser seg at presisjonen på gassvåpenet ikke er all verden, og det blir skutt flere gass-ladninger som ikke treffer inn i hytta:

Og til slutt fikk han [gass-skytteren] inn gass gjennom noen vinduer som var bestemt. Nei fy faen at det går an altså. Og det kom inn mye gass veit du. Ja. Ingenting skjedde. Ingen verdens ting. Tenkte; hva faen, kommer han ikke ut heller? Det går da ikke an dette her! For det var så mye som ble skutt inn. Og til slutt, og det tok lang tid, så tror jeg, hvis jeg husker riktig, så tror jeg han kom ut på nedsida, gjennom et vindu. [...] Og så ble han pågrepet.

Et langt politioppdrag er kommet til veis ende. Vi har så langt fått høre om drap, biljakt, bevæpnet politi og skyting mot tjenestemenn. Hele tiden er det referert til hendelser som innbefatter bruk av skytevåpen, og oppdrag som internt i politiet omtales som *skarpe*. Men det er ikke bare dette som er blitt oss fortalt. Det er ikke bare dette som har blitt opplevd som krevende. To av våre informanter forteller ganske annerledes historier:

Det er formiddag første nyttårsdag, og stille og rolig etter nyttårsfeiringen. I og med at det er helligdag er de tjenestegjørende mannskapene sammensatt av flere forskjellige vaktlag, de har frivillig tatt på seg å jobbe denne vakten. Erfaringsmessig er dette en forholdsvis rolig vakt, og dermed er det ikke spesielt mange tjenestemenn på jobb. Innsatslederen kjører alene når telefonen ringer:

Og så kommer det en telefon først, i fra operasjonssentralen. Om at det har vært et ras på Byneset...nei, unnskyld...ras, og så gis det et stedsnavn....og det blir en diskusjon...Ja, hvor er det hen? Jeg hadde sånn langt baki hodet mitt en plass, en

tanke om at, og det ga jeg uttrykk for, ja Byneset. Så begynner vi å sette kursen og sier at, ...og det var bare sånn der og da, ja, vi må ha utover en hundepatrulje. Ras, jeg tenker spor inn spor ut, søk. Så jeg vil ha utover hundepatrulje.

Med ett er den rolige stemningen snudd på hodet. Innsatslederen begynner å kjøre i retning stedet, usikker på hva som møter ham. Hvilke ressurser trenger han og hvilke tiltak må iverksettes?

Jeg har jo ikke noe mye kunnskap om ras. Altså redningstjeneste, det har jeg tenkt tidligere og, mitt...min sterke side i forhold til det med skal vi si det originale innsatslederfaget, det er væpna oppdrag, og den biten. Det er der jeg har mest erfaring og opplæring. Ras...redningstjeneste...ikke så mye.

Kjøreturen ut mot rasstedet er krevende på vinterføret:

[...] og det er et helsikes fører ut i gjennom, nesten så jeg kjører utav veien faktisk.

Underveis sitter innsatslederen i telefonen og diskuterer utfordringene med operasjonsleder. Men det er ikke lett å danne seg et bilde av omfanget før han ankommer stedet:

[Jeg] kjører ut på et sånn åkerland der da, og ser foran meg...ser jeg brannvesenet står med et kjøretøy, og noen brannmenn som står og ser utover jordene....og så i lufta så er luftambulansen. Fortsetter veien ned mot det da som skal være en rasgrop.

Ikke langt fra kanten på rasgropa stanser han bilen, og synet som møter ham gjør inntrykk:

[...] oi, dæven, er det så stort? Hvor jeg da begynner å se en rasgrop, så vidt det er, tror det er der...og så hører jeg ambulanshelikopteret i kanal 5 som sier det er bevegelse i raset. Her må folk trekke unna. Asså her må vi andre nødetatene på landjorda, må trekke tilbake... Så da måtte jeg fiske tak i brannvesenet, og så måtte vi rygge oss ut. Samtidig så gikk operasjonsleder, [navn], på nett, og sendte melding da, etter å ha innhentet informasjon om at hele området der det er kvikkleireområde. Så her er det usikker grunn i det hele tatt. Det er liksom det bilde jeg får når jeg kommer dit. Og så er det selvfølgelig å begynne å iverksette noen tiltak i forhold til den trusselen da.

Alvoret i situasjonen går opp for innsatslederen når han begynner å forstå omfanget av raset:

[...] Der får jeg fort dialog med luftambulansen som sier at det ikke er noen spor i snøen og sånn inn i det her. Men siden det er store [jord]masser, det er uoversiktlig,

så må vi selvfølgelig begynne å evakuere [...] så kommer det fra 20³ at her må det evakueres i stor skala. Jeg er jo ikke kjent der i det hele tatt, jeg har jo ikke kartverk i noen særlig grad i en startfase der. Og er litt sånn...ja, jeg er jo ikke kjent.

Innsatslederen får knyttet til seg en politimann som bor i området. Han er kjentmann og er til stor hjelp i forhold til evakuerings arbeidet. Innsatslederen gjør noen prioriteringer:

Det er veldig vanskelig å få oversikt. Så jeg iverksetter evakuering. Det kommer spørsmål underveis om registrering av evakuerte. Der sier jeg at her må vi prioritere å få folk bort...det er det som er prioritet. Så her er det bare å kjøre fra gård til gård og få folk unna. Og så får vi fange det opp etter hvert. Det blir jo bestilt busser for å fange opp folk. Men folk drar jo litt hit...nei vi ønsker ikke å dra dit, vi ønsker å dra til noen slektninger i stedet. Så hele den biten blir ganske uoversiktlig...men prioritet: få folk unna, så ikke noen blir tatt i raset.

Når evakueringen er kommet i gang forsøker innsatslederen å etablere en kommandoplass hvor han kan lede den videre innsatsen i fra. Det er blant annet påkrevd for å koordinere arbeidet, og ta i mot redningsmannskap og eksperter på ras og grunnforhold:

[...] Det kommer utover fagfolk, geologer i bølter og spann. Brannvesenet er der, helse er der, politiressurser er der. Og media kommer, selvfølgelig. Så etter hvert var det tre helikopter som var der, det var ett fra Tv2, og to fra nødetatene. Men mitt fokus, når jeg hadde fått iverksatt det med evakuering, gjennom kjentmannen, det var å få etablert det KO⁴et⁴, og prøve å lage litt arbeidsforhold for oss. [...] Så når jeg nå får etablert meg, og det kommer sivilforsvar, så begynner jeg å si hva jeg ønsker av de ulike. Og da er det de behovene jeg har akutt der og da. Jeg klarer ikke å tenke så veldig langt fremover. Jeg må ha et telt, jeg må ha en plass å etablere her. Når geologene kommer så gir jeg jo det jeg har av informasjon. [...] Og da kommer det en sånn fag-geolog, en skikkelig guru, som er veldig sånn ras og koter og tetthet og dybde og alt det der, og så kommer det en yngre en som er veldig operativt anlagt. Som holder han andre litt i nakken, og forholder seg til meg. Og vi får kjapt de opp i et helikopter for å få ei vurdering av åstedet, og hvordan dette kan gå videre da.

Innsatslederen har aldri tidligere opplevd en slik situasjon. Han har derimot forholdsvis nylig fullført en utdanning i regi av Politihøgskolen hvor en ras-øvelse var en del av undervisningen. Denne erfaringen drar han nytte av i situasjonen:

³ 20, leses *to-null*, og er kallesignalet på operasjonssentralen i Trondheim, sambandssentralen som leder og koordinerer all operativ virksomhet over taktisk nivå.

⁴ KO er forkortelse for kommandoplass, og er det stedet hvor innsatslederen leder aksjonen fra.

[...] Lykken, hvis man skal kalle det det da, var at på innsatslederstudiet så ble det kjørt caser, med styrker og spillbord og alt. Og den casen som jeg fikk da jeg var i førerretet, det var faktisk et ras. Ikke at du vet så veldig mye om ras, men det er jo dette med å få organisert, og få inn geologer og få vurdert og den biten der.

Innsatslederen får etter hvert den nødvendige oversikt over situasjonen. Ingen mennesker er tatt av skredet. En hektisk evakuering er fullført, og det er arbeidet på spreng for å sikre at liv ikke skulle gå tapt eller at noen skulle komme alvorlig til skade. Til tross for dette er han på ingen måte sikker på at han har fått med seg alt, at alle viktige gjøremål er tatt tak i, og at det som bør gjøres er gjort. I en oppsummerende refleksjon forteller han:

Vi har jo en perm baki innsatslederbilen, [med] planverk. Det var ikke i mine tanker å ta den opp. Det var først etterpå, noen dager etterpå faktisk, jeg gikk og kikket....og det sto ingenting om det [skred] heller [latter]. Jeg fant ingenting om det, og tenkte: *puh* [puster lettet ut], ja greit [mer latter]. Jeg tok det, jeg tok det [...] åsså gjorde jeg det beste utav det, uten å gå i...uten å leite opp noe. Det var ikke i mine tanker.

Vi forflytter oss i tid til neste historie. Fortellingen som følger er ikke spesielt lang. Vi velger derfor å gjengi den i sin helhet. Det er fortsatt tidlig på formiddagen, men våren har kommet, og sola skinner når innsatslederen får følgende oppdrag fra operasjonssentralen:

Oppdraget var i korthet en niendeklassing på Charlottenlund [skole]. Tidlig om morgenen... husker på det var en fin... fin vårdag... sola skinte og alt lå til rette for en bedagelig formiddag. Så får vi melding om... eh... en sønn som truer moren og faren sin med kniv. Og det skjer jo fra tid til annen. Så i utgangspunktet så var jo ikke det noe sånn spesielt vanskelig, men det som gjorde det vanskelig etter hvert, var det at han stakk av. Stakk av med kniven... eh... ut i det fri. Og det første som meldte seg var jo spørsmålet om bevæpning... eh... og det endte jo opp med at vi ikke fikk det da [...]. Fikk ikke det! Eh... men det vi sto igjen med tidlig om morgenen... eh... En formentlig ungdom, psykisk ustabil, kunne se ut som, i drift med kniv. Masse folk på vei til arbeid, masse unger på vei til skolen... eh... Ikke hadde jeg hund. Det vi kunne få... få tak i hund, men den ville ikke være der sånn [i løpet av rimelig tid]. Eh... vi var lite med folk... og ambulanse ble tilkalt... eh... og... som sagt jeg hadde lite folk, jeg skulle ivareta selvfølgelig ambulansefolket, jeg skulle ivareta moren og faren hvis han kom tilbake, samtidig som vi skulle ut i terrenget og lete etter han her kroppen. Og... og... og det, da var det litt vanskelig synes jeg å vite hvor, hva skal jeg prioritere? Hvor skal jeg sette folket mitt? Skal jeg bare slippe alle sammen ut i... vi fikk påvist der han hadde stukket [av]... eh... og... han hadde jo stukket nedover mot nedre Charlottenlund inn i... inn i... tettbebyggelsen... og moren og faren var jo... vi snakka jo med moren og faren, og [de] sa at han var psykisk ustabil da. [...] Det som var utgangspunktet da i hvert fall, og... og masse unger... og... og voksne, busskurene

var full av folk som sto å ventet på bussene, skulle på arbeid, ungene skulle på skolen... og... og litt utfordrende. Vi hadde ikke kontroll på gjerningsmannen. Og... vi delte opp i teiger husker jeg, og mot-posterte ut i fra der han kunne ha gått og alt det der, og det gikk jo et time, halvannen time før vi fant han da... eh... og... og... da viste [det seg] jo at gutten var totalt ufarlig han... eh... og pågripelsen gikk helt uten dramatikk, også kommer jo han med sin historie, ikke sant. Mishandlet, banket av faren sin i mange år, og den morgenen så toppet det deg for han...eh... og...og da kom det jo... da måtte vi begynne å tenke etterforskning... og første som slo meg da var barnevernsvakta. Her er et kasus for barnevernsvakta hvis det er sant det som gutten sier, at han ble systematisk banket gjennom... gjennom mange år, så tenkte jeg her må barnevernsvakta få mer kjøtt og flesk på beinet. For å så eventuelt få i stand en anmeldelse mot far da, men det er sånn langsiktig tenking, ikke akkurat kortsiktig. Så vi tok vare på gutten...og ...og fikk han inn i politikammeret. Barnevernsvakta tok over han. Og... og kniven fant vi... påviste kniven etterpå, den hadde han aldri hatt med seg, den hadde han lagt igjen på en stubbe ute i skogen. Så han hadde da aldri noen fare for... for publikum på noen sett og vis. Så han bare kom seg ut av huset han... eh... etter å ha bli trua av faren sin, så... så var han "happy" han. Men i utgangspunktet der, da hadde jeg nok den følelsen. "Hva faen gjør jeg nå?" Lite folk, masse hensyn å ta, farlig, ikke noe våpen, ikke hadde jeg hund, så... så da vant jeg en liten sånn "*Huff, hva gjør jeg nå?*". Det er vel den... eh... ja det var jo det første oppdraget som var litt spesielt... og... og jeg hadde nok litt prestasjonsangst akkurat da. For å få landet det der på en høvelig vis. Så det... det er kortversjonen.

6. Empirisk sortering

6.1 Hva betyr krevende?

Det får bare komme det som kommer. Alt kan jo skje.

(Innsatsleder, skyteepisoden)

Vi stanser vår historiefortelling her. De krevende politioperative oppdragene har kommet til veis ende. Og nettopp ordet krevende var jo det vi spurte våre informanter etter da vi intervjuet dem. Vi ga som nevnt aldri noen føringer for hva vi la i begrepet krevende, men i løpet av arbeidet med oppgaven ble det nødvendig for oss å forsøke å definere det. Dette med bakgrunn i at vi skulle se på hvordan de krevende situasjonene blir møtt, hvordan blir de håndtert? Hva slags kunnskap benyttes i nettopp de krevende situasjoner. Dermed måtte vi også forsøke å se på betydningen av *krevende*, gi det et innhold som tydeliggjorde for oss hva slags situasjoner det egentlig var snakk om.

Vi fant det dermed påkrevd å søke etter det samme hos samtlige av informantene. Vi startet derfor en analyse av intervjuene hvor stilte spørsmålene:

- 1) Hva kjennetegner krevende oppdrag?
og
- 2) Hvordan håndteres krevende politioperative oppdrag?

6.1.1 Usikkerhet

For det første fant vi at alle historiene, alle oppdragene inneholdt en betydelig grad av uforutsigbarhet og usikkerhet. Usikkerheten knyttes til ulike faktorer, både hos lederen personlig eller knyttet til de øvrige omstendigheter, og beskrives dermed på forskjellige måter. *Utilstrekkelighet* og *fravær av kontroll* er også begreper som vi har valgt å legge under denne kategorien.

Som nevnt i historiene ser vi at det opereres under forhold som på sett og vis er kontinuerlig uavklart. I enden av et spørsmål finnes ikke nødvendigvis et svar, men snarere et nytt spørsmål. En politiaksjon av tidligere nevnte karakter er dynamisk og kompleks av natur. Enhver situasjon, hendelse, person eller relasjon har sine særegenheter. Karakteristika som kan endres i form av tid, sted eller annen påvirkning. Innsatslederne i våre eksempel vet ikke på forhånd hvor mannen eller gutten de leter etter befinner seg, om han er alene, hvilken tilstand han er i fysisk eller psykisk, eller om han virkelig er bevæpnet eller ei. Vil de stå

ovenfor en trussel eller blir dette et oppdrag hvor man må yte hjelp til et menneske i psykisk nød? Hvilken utfordring venter rundt neste sving? Rekken av spørsmål er nærmest uendelig. For som en av våre informanter sa:

Ja, det er dynamikk i alt vi holder på med. Det er levende. Det kan se *slik* ut, men plutselig så snur det seg, så ser det *sånn* ut.

Og som sagt, ett spørsmål avløses av et annet, eller som innsatslederen som ble beskutt under aksjonen ved hytta uttrykte det:

Det som rørte seg oppi her da [peker mot hodet]: Faen, har han mer ammunisjon, og hva er det neste steget og hvordan er det med mannskapet? Det var det jeg tenkte på.

Usikkerhet beskrives og oppleves som nevnt også som *fravær av kontroll*. Fra historien om et jord-raset husker vi at det fortsatt er bevegelse i raset i det innsatslederen ankommer stedet. Denne formen for redningstjeneste er ikke hans sterkeste side, og han har ingen erfaring med denne typen hendelser. Stilt ovenfor en utfordring han kun har tilnærmet seg teoretisk, og aldri hatt praktisk befatning med, beskriver han det på følgende måte:

Jeg har jo *selvsagt* ikke kontroll. Nei. Det her er et fagfelt som du ikke har jobbet mye med. Det er i bevegelse. Og det er i et område du ikke er godt kjent. Vet ikke hvor mange boenheter som er rundt omkring her, men du ser at her er det hus. Da har du ikke...har ikke kontroll. [...] Så det kommer brått på, og det er komponenter i det her som du slettes ikke har kontroll på.[...] Du har ikke kontroll over situasjonen i den forstand, men her må man begynne i en ende. Og så prøve å ta det.

Igjen; spørsmål uten svar. Den mest erfarne innsatslederen vi intervjuet rammet selv inn sin historie ved å beskrive usikkerheten og definerer *krevende* på følgende måte:

Det er jo veldig mange situasjoner, veldig mange...og...og...det er mange krevende oppdrag. [...] og der er det, går det jo veldig, for eksempel på tapet av kontroll, hvis du skjønner, men hvor altså, du bruker kunnskapen, men ikke klarer å styre en aksjon. Sånn som, altså, du leder...du styrer aksjonen, men du vet ikke om det er riktig.

En annen av informantene grunngir sitt valg av historie med å forklare at det var:

[...]den første hendelsen hvor jeg faktisk til tider følte litt sånn utilstrekkelighet.

Usikkerhet og mangel på kontroll kan dermed beskrives som å bli tvunget til å forholde seg til noe man ikke vet nok om, og ser ut til å ligge i bunn for de krevende oppdrag. I forlengelsen

av dette vil det kunne stilles spørsmål om denne usikkerheten også kan skyldes en form for mangel på kunnskap. Dette gjelder da både de rent faktiske situasjonelle faktorer, men også en opplevd mangel på egnede verktøy å angripe situasjonen med.

6.1.2 Risiko

Det andre sentrale elementet som gjentar seg, og som gir innhold til og avgjør graden av hvor krevende et oppdrag er, er *risiko*. Slik våre informanter beskriver det knyttes risikobegrepet opp mot fare for tap av liv eller alvorlig skade på person. Dette gjelder både egne mannskaper og evt publikum eller tredjeperson:

[...] det der med å sikre annet publikum....det er ting der du på en måte...det gir deg en utrygghet da...det er, det vil alltid ligge der at du vil ikke at en tredjeperson skal bli skadet for eksempel.

Hvordan forholder man seg til risiko, hva gjør det med oppdragsløsningen og hvordan påvirker det lederen? Som vi husker fra historien var innsatslederen på et tidspunkt i ferd med å ta seg frem til en hytte hvor han antok at det befant seg en bevæpnet gjerningsmann. Men gjerningsmannen kunne like gjerne befinne seg ute i terrenget, skjult og bare vente på at politiet skulle komme:

[...] For det er jo en livsfarlig situasjon når det starter veit du...og du skal ta deg...og finne hytta. For det første. Og når du har kanskje en i drift og vet du, du vet ikke om han er der. [...] Derfor var jo alle drittforsiktig vet du, når vi tok oss fram.

Og i en mer generell betraktning omkring situasjonen med den jagede drapsmannen:

Men der må du være innenfor trygge rammer, for her kan det....handle om liv.

Informantene er selv tydelige på at de mest krevende oppdrag foregår i et spenningsfelt mellom liv og død, og at de som ledere på stedet er pålagt å håndtere dette på en slik måte at det går bra:

For meg er det sånn at akuttledelse handler ofte om liv og død, da. Så man må være så trygg i [leder]rollen.

Risiko ser ut til å være den faktoren som isolert sett bringer det største alvorret inn i situasjonen. Underveis i intervjuene har vi ikke hørt noen av informantene ta lett på dette, og det brukes mye tid og krefter på å minimere risikoen. Informantene tilkjenner en omforent

forståelse og tilnærming til risikable situasjoner, og angriper disse med stor grad av seriøsitet. For eksempel blir det presisert at når det kommer til risiko og sikkerhet aksepteres ingen snarveier eller såkalt enkle løsninger. I andre sammenhenger kan nok strikken strekkes og noen svinger kuttet, men:

[...] ikke innen det sikkerhetsmessige. Det må vi være klar på. ALDRI innenfor det sikkerhetsmessige. Der skal vi ha kontroll, der skal det være faglig orientert og det skal være beslutningen tatt ut ifra fagkunnskap og alt det der.

6.1.3 Press og forventninger

Du har prestasjonsangst! I...altså...ikke nødvendigvis...aller mest ovenfor mannskapene dine, sant ja.

(Innsatsleder, søk etter ung mann med kniv)

Det tredje og siste element som informantene gjennom intervjuene holder frem som krevende å håndtere har vi valgt å kategorisere som press. Press kommer, som usikkerhet og risiko, i flere former og varianter. En noe generell og uspesifisert variant knyttes gjerne til politiets samfunnsoppdrag; det å verne om borgernes liv og helse:

Men mitt ansvar er jo å sørge for at dette går bra, at det ikke går noen liv.

Således ligger det en (lov)pålagt forventning om handling fra politiets side i de situasjoner hvor liv, helse eller viktige samfunnsinteresser står på spill:

Du må bare ha på deg det du kan av utstyr og sette i gang. Da er du seriøs...og redd selvfølgelig, men du *må* gjøre det.

Men i tillegg til en forventning om handling, føles det også på et krav om suksess:

Hvor at [i] normale organisasjoner, bortsett fra politi, flygeryrket og for så vidt helse...der har du ikke lov å feile. Feiling kan få alvorlige konsekvenser. Men så har vi den grunnregelen om at det er gjennom feiling og prøving...det har vi fått fra vi gikk på barneskolen. Det er da du utvikler deg, det er da du lærer.

En mer tydelig og grundigere beskrevet form for press kommer fra de nærmeste omgivelser, på vei inn i og under utførelsen av de krevende oppdragene. Både over-og underordnede er med på å prege innsatslederen:

Det her er større enn hva du trodde [sier sitt eget navn], det her...her blir det mye som skal skje. Og da får du selvfølgelig forventninger. Altså, du tenker da, at andre har forventninger til deg. Tenker på interne forventninger, altså operasjonssentralen har forventninger om at nå [sier sitt eget navn] skal du ut der og skaffe deg kontroll du, og oversikt over stedet. De som er involvert ønsker jo arbeidsoppgaver...og i hvert fall en sånn guidance på "hva skal jeg gjøre, hva blir min oppgave?" Og det kjenner du jo på, når du sitter der. Og jeg satt alene i utgangspunktet, i bilen. Og det er trafikk på nett, og det er telefoner og det...er mye. Så jeg måtte jo få en inn til meg, fikk jo en i bilen min etter hvert, for å ta av litte granne da. Men det kjenner du på, forventningene fra de rundt deg. Og selvfølgelig da at; [det] her må vi dra i land så ingen går i vei [dør]. Ansvaret for at folk kommer seg unna.

Fra vår innledende historie husker vi at innsatslederen på draps-åsted kjente på det samme:

Nei det kjennes jo helt jævlig ut det da vettu. Hva skal jeg, ..for det forventes jo at jeg som leder har en plan. Ehm, alle forventer å få oppdrag.

Og det å mislykkes fremstår ikke som noe som er akseptabelt, det er rett å slett ikke et alternativ, verken for innsatslederen eller omstendighetene. Dermed oppstår også faren for at presset forsterkes av lederen selv. Innsatslederen som fortalte om gutten som trua foreldrene med kniv forteller sier det slik:

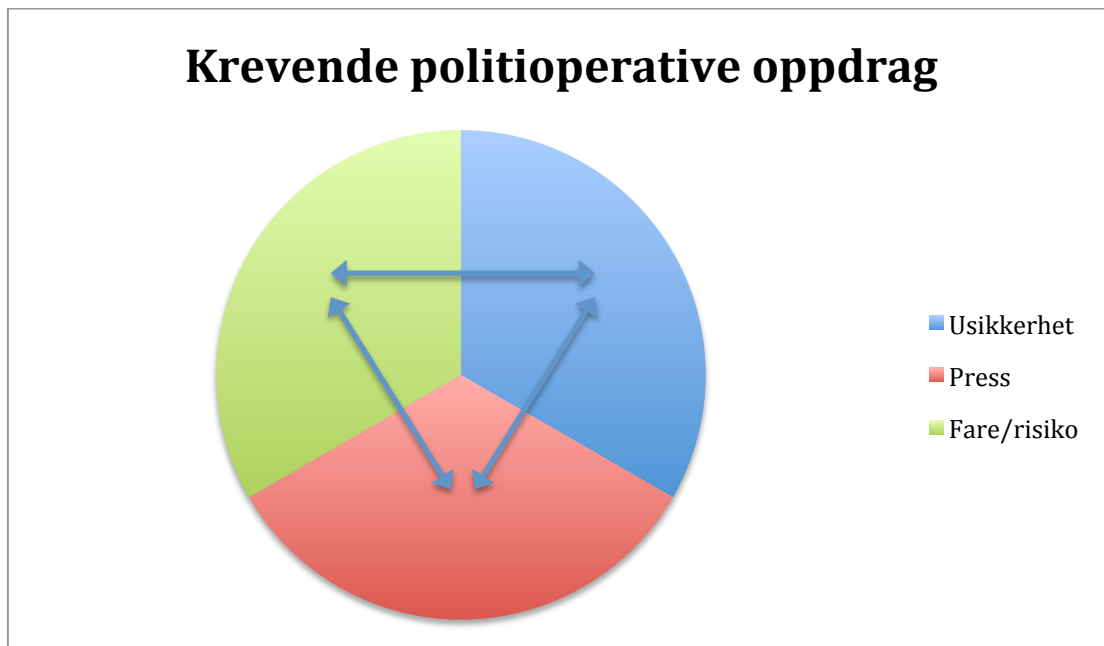
Nei, faen skal jeg forklare det da... Eh... Den frykten for å ikke lykkes, ikke sant, for å ikke komme ned på føttene her. Så blir det jo nesten sånn at du føler at du holder på å synke, men så vidt klarer å holde hodet over vannet, ikke sant. Du klarer ikke svømme, men du klarer å kravle deg og komme deg inn til bassengkanten [...]Ja, det er nok forventningene til å lykkes, til å finne han der, uten at han... uten at han gjør noe mer skade. For vi hadde jo bare utgangspunktet her å forholde oss til. Det er lett nå å etterpå å være etterpå-klok. Gutten var jo ufarlig. Men i utgangspunktet, psykisk ustabil, stukket... stukket av med en kniv, sant ja, og... og... hvis det skulle skje noen andre noe. Gisselsituasjon, sant, ett eller annet sånn, så var nok faren, eller ikke faren for... eh... presset for å mislykkes, og ikke lande den saken som var... prega meg.

6.1.4 Vekselvirkninger; om det å lede krevende oppdrag

Som vi ser er det ikke skarpe skillelinjer mellom de ulike faktorene som gir innhold til begrepet krevende, og det kan dermed fremstå noe kunstig å kategorisere for mye. Tvert i mot er det glidende overganger og en gjensidig påvirkning mellom usikkerhet, risiko og press. Vi velger å kalle det en vekselvirkning mellom de tre faktorene. På denne måten ser vi tydelig hvilken kompleksitet som råder under krevende oppdrag, de ulike elementene følger hverandre hånd i hånd, og danner samlet sett summen av *hvor krevende* situasjonen oppleves. Informanten som ledet jakten etter drapsmannen som ved hjelp av en hagle truet til seg en bil forteller:

Men da er det sånn at, det jeg kjente på som spesielt der, det var hele tida utryggheten, ansvaret, presset på å lykkes, [...], det var det jeg tenkte hele tida; hva kan skje, asså, for du har vært med på så mye, [...], men det som var ubehaget der var at du manglet på en måte kontroll.

På bakgrunn av overstående har vi sammenfattet "Krevende politioperative oppdrag" i følgende modell:



Figur 4. Krevende politioperative oppdrag

6.2 Ledelse; krevende i seg selv?

Oppsummerer man dette med lederperspektivet som fokus kan det virke som om det er selve *ledelsen* av oppdraget som oppleves krevende. Alle informantene er ledere og de står på mange måter i begivenhetenes sentrum, og har omgivelsenes blikk rettet mot seg. Usikkerhet, press og fare kan selvfølgelig en hver politibetjent i de nevnte situasjoner kjenne på. Det later likevel til at den formen for påvirkning som fremheves av informantene i særskilt grad knyttes til lederrollen, deres funksjon som innsatsledere. Dermed blir *lederansvaret* en forsterker for de opplevelsene som er gitt av situasjonen, det kontekstuelle og komplekse. Fra fortellingen husker vi at informanten(e) var tidlig ute med å vektlegge dette poenget:

” Dette er jo et sånt jævlig hektisk oppdrag, [...], der det hos meg , og jeg vil tro hos de fleste som har et *lederansvar*, eh, så koker det i hodet [...].

Informanten følger opp dette, og understreker noe senere at det i et *lederperspektiv* er viktig å beholde roen, slik at usikkerhet ikke smitter over på mannskapene. Vi så dette bli ytterligere utdypet i sitatet hvor en informant omtalte akuttledelse som noe som ofte omhandlet liv og død, og at det dermed var påkrevd å være ”trygg i [leder]rollen”.

Altså; for å takle risikoen for skade eller tap av liv, kreves trygghet i lederrollen. Sagt motsatt; en utrygg leder vil kunne signalisere dette ubevisst, og dermed skape økt usikkerhet, både hos seg selv og mannskapene. Slik ser vi samspillet mellom utrygghet og risiko, og opplevelsen av at dette forsterkes gjennom lederansvaret.

Tydligst blir allikevel konsekvensene av lederrollen når informantene snakker om press og forventninger. Her kan man knytte disse følte påvirkningene direkte til lederens oppgaver. Det fortelles i klartekst om *frykt* for ikke å lykkes, *prestasjonsangst* og press på å lykkes. Selve samfunnsoppdraget, det at politiet forventes å håndtere de krevende oppdrag, ligger som et bakteppe for våre informanter. Det er allikevel de uuttalte forventningene fra nærmeste overordnede, og ikke minst, de som forventer å bli ledet, som ser ut til å tyng mest. Informantene forklarer seg forenelig med at de har en oppfatning av å bli kontinuerlig evaluert av sine nærmeste medarbeidere. Midt i situasjonen blir alt dette en belastning, da fasiten på oppdraget ikke er gitt før situasjonen faktisk er løst. Eller som det heter i rapporten fra 22.juli kommisjonen:

Like sikkert som at kriser kjennetegnes av usikkerhet og uforutsigbarhet, er det at det vil bli gjort feilvurderinger og handlinger som viser seg å være uheldige. Ertidens bedømmelse vil alltid være farget av kunnskapen om hva som faktisk ble utfallet. Midt i krisen var veivalgene og deres konsekvenser mindre tydelige. (NOU 2012 nr.14:457).

Vi vil senere i oppgaven se nærmere på dette. Vi nøyer oss i denne omgang med å fremholde at det endelige svaret på om man har truffet med en forsvarlig og god oppdragsløsning ser ut til å ligge i graden av suksess. Det å lykkes med oppdragsløsningen, blir i disse tilfellene det å lykkes som leder. Dette leder oss videre til neste kapittel, hvor vi ser nærmere på nettopp dette; hvordan håndterer innsatslederne denne typen oppdrag?

6.3 Hvordan håndteres krevende oppdrag?

Så, hvordan løses disse krevende oppdragene. Hvordan angripes situasjonene, og hva er det som gjør at det i det hele tatt er mulig for lederne å lede, hvordan håndteres det som skjer?

Som vi så i forrige kapittel delte vi krevende-begrepet i tre deler. De tre faktorer usikkerhet, press og risiko dannet i sum det som ble opplevd som krevende. I det følgende vil vi gjengi, utdype og beskrive hvordan informantene selv forklarer at de tar tak i det som har skjedd, og hvilke verktøy de benytter for å holde tritt med det som skjer. Hva de gjør for å holde press, risiko og usikkerhet under kontroll?

6.3.1 Å være i situasjonen

Jeg må ut og være i nærheten. Og gjerne se stedet som sagt. Da føler jeg meg mye tryggere, for da vet jeg hva dette dreier seg om.

(Innsatsleder, skyteepisoden).

Det å være i situasjonen fremholdes av samtlige informanter som en forutsetning for å løse oppdraget. Uttrykket, selve formuleringen å være i situasjonen, brukes av informantene både i en direkte, rent fysisk sammenheng, men også i en mer overført betydning; å leve seg inn i situasjonen, la følelsene få spillerom og sørge for at hele sanseapparatet får tilgang på informasjon.

Rent praktisk betyr dette at innsatslederne plasserer seg selv svært tett opptil det stedet hvor hendelsene foregår. En av våre informanter fortalte at han aktivt bruker dette virkemiddelet i et forsøkt på å redusere egen opplevd usikkerhet. I det følgende reflekterer han rundt betydningen av nærhet og avstand til situasjonen, og argumenterer for hvorfor han bevisst søker seg nært begivenhetenes sentrum:

(I)nforsantent: Det kan jeg selvfølgelig være [et stykke unna], sånn rent strategisk hvis du skal tenke litt avstand, men jeg liker å være oppe i det. I hvert fall så vil jeg

fram å se. Jeg vil fram å se.

(F)orskeren: Hvorfor det?

I: Det er så mye lettere da, å ta avgjørelser og gi arbeidsoppgaver da, når du har vært der og sett. Og snakke om et rom som du ikke har vært inne i, det blir liksom litt sånn abstrakt. Du har vært inn å sett, ja da har du dannet deg et bilde og det er lettere.[...]
Jeg kan jeg trekke meg tilbake, men jeg vil fram å se. Det tror jeg for meg er en nødvendighet. Jeg vil fram å se hva vi snakker om. Men om jeg trenger å stå oppe i det, sannsynligvis så har jeg gjort det og, ville gjort det og. Nærhet. Men ikke på den måte at det hadde gått utover kommunikasjon og oversikt og alt det der men. Ville stått nære oppe i det. Nærmest mulig. Selv om det kanskje ikke etter boka er helt korrekt så ville jeg gjort det.

F: Men hva er det det gir deg bortsett fra et synsinntrykk da? Er det...

I: Tryggheten. Tryggheten om at jeg har oversikten. Tryggheten om at jeg har all, om ikke relevant informasjon, så har jeg vært fall alle relevante synsinntrykk.

Fra historien om raset kommer også denne innsatslederen til en liknende konklusjon; for å få grep om situasjonen må han, for å bruke hans egne ord, *skalere seg opp*:

Så det som jeg tenkte helt i starten da jeg fikk telefon, ja et lite ras det tar vi jo, til at det bygger seg opp og de dimensjonene 20 har, og ser for seg, er mye større egentlig enn det jeg hadde første gang jeg kom til stedet, men ved det som ble sagt og det jeg observerte på stedet så måtte selvfølgelig jeg og skalere meg opp og få de rette...eller få noen andre dimensjoner på det.

En annen av informantene gjør seg tilsvarende tanker. Underveis i sin historie gjorde han et lite avbrudd, og begynte å fortelle om en annen hendelse, ei biljakt som nylig hadde funnet sted. Flere enheter kjørte etter bilen, men innsatslederen deltok ikke aktivt. Han forsøkte å komme seg i posisjon i forkant av forfølgelsen, og fant seg et kryss hvor han antok at bilene ville passere. Etter noen minutter kom bilene forbi:

Når vi fysisk kom og fikk se, vi var jo hele tiden på etterskudd, vi så aldri det som foregikk, bare hørte det [på politiradioen]. Kom oss heldigvis på Tonstadkrysset og så når den kom. Dæven steiki, da sa vi til hverandre, dette går ikke, dette må vi stanse.

I intervjusituasjonen fulgte vi derfor opp dette, og ba informanten fortelle mer om hvorfor han måtte se situasjonen før han tok avgjørelsen om at det hele måtte avbrytes:

Men jeg er jo skapt sånn jeg, ikke sant, [...] og det er jo ikke bra bestandig, men jeg vil jo være oppi situasjonen, gjerne være med bestandig, og det var jeg jo alltid før da, var jo gjerne først, [...]. Så jeg er veldig *framme i det* ja, noen ganger tar jeg meg i det selv. [...] Jeg liker å være fram i det, liker å se, få øynene på det. Så kan jeg trekke meg tilbake. Trenger ikke se på det hele tida, men få øynene på det første gang. [...] Jeg må ut og være i nærheten. Og gjerne se stedet som sagt. Da føler jeg meg mye tryggere, for da vet jeg hva dette dreier seg om.

Innsatslederen som fulgte etter drapsmannen da han flyktet i bil, antyder i tillegg en form for *innlevelse* som nødvendig for å kontrollere situasjonen:

[...] Altså man ser for seg tenkte situasjoner underveis, selv om det er et høyt stressnivå. Og den kunnskapen kommer jo nok en gang tilbake på erfaringene, forberedelser, at man er *tilstede*, skjønner du? Mentalt og fysisk. Hva kan skje? Det å være i nuet, samtidig som å være i forkant. Og det går jo på kunnskap.

Dette medførte at vi i intervjuene spant videre rundt temaet trening og øvelser, hvor man forsøker å bygge opp virkelighetsnære scenario for å øve så reelt som mulig. Informantene ble bedt om å reflektere rundt forskjellen på det å trene og øve, versus det å håndtere reelle situasjoner:

Jeg klarer ikke leve meg inn i det [øvelser]. Sånn er jeg skapt. Da vil jeg heller gå rett på og få utfordringa der. Jeg vet ikke hvorfor. Det kan jeg ikke svare på. [...] Det er greit nok med øvelser, og det er bra at det er det, misforstå meg rett, men jeg vil heller være ute der. Prestasjonen min blir bedre ute, i hvert fall i mine egne øyne. [...] Nei så jeg vil heller det [være i en reell hendelse] enn å sitte ved et bord. For da blir du liksom litt sånn....avslappa. Du er ikke så pålogget da, for å si det sånn.

Samme type tilnærming sees hos alle informantene. Det påpekes at øvelser aldri fullt ut kan sammenliknes med det som faktisk skjer, da sistnevnte blant annet utløser et visst stress og et engasjement som hverken lar seg konstruere eller forfalske:

Nei det er ute...i felten, altså den praktiske biten, der altså, der tror jeg du jobber under stresset. Engasjementet blir større der [enn på en øvelse].

Kanskje peker dette i retning av at den reelle hendelsen utløser noe mer hos de enkelte enn bare en rasjonell, kognitiv tilnærming? Dette er i så fall i tråd med ytterligere en av de andre informantenes beskrivelse av det å være i situasjonen. Han beskriver det som en type konsentrasjon eller fokus. Informanten forteller åpenhertig at han fra tid til annen kan sitte utenom arbeidstid og reflektere over hvilke utfordringer som kan komme på neste vakt. Store utfordringer som man ikke nødvendigvis har øvd på eller har erfaring fra tidligere. Dette kan vekke en form for bekymring og spenning:

Altså...ehh..jeg vet ikke om dere har følt på det, men jeg har følt på det. Det er jo masse ting du ikke har fått gjort, som du vet andre har gjort. Scenarier og situasjoner...kan hende du har gjort det før også, men likevel, det ligger en sånn... ikke usikkerhet, men spenning da. Hvis jeg tenker på...setter meg en mandagskveld og tenker på...hva kan skje på neste vakt? Hva gjør jeg da?...Dæven ta...litt romling i magen, eller? [latter].

Han forteller videre at denne usikkerheten eller spenningen merkes best i forkant eller inngangen til oppdraget, men at den avtar under utførelsen:

Før [oppdraget] men altså, da kan usikkerheten og spenning og...nja...går det bra da? Men idet det skjer...[knipser]...og det begynner å rulle å gå...så er jeg veldig sånn...på da, i situasjonen. Og da er det ikke tanke...altså, du har selvfølgelig forventningene, men når det virkelig begynner å dra seg til, så...så føler jeg at da er det fokus. Da er den usikkerheten da, borte. Du er mer i situasjonen. Nå er vi i gang her. Så i ettertid kan du tenke...jeg synes da dette fløt godt jeg. Selv om jeg i forkant kunne ha vært tjuvspent da, på hvordan dette...hvis jeg kommer i en slik situasjon. Men der og da blir du så oppslukt av mye arbeidsoppgaver, og konsentrert at...eh, det glir egentlig veldig godt, da.

Ut i fra dette ser det ut til at *det å være i situasjonen* innebærer et sterkt fokus, en konsentrasjon rundt bestemte oppgaver som innbefatter å slippe til sansene og samtidig lukke ut andre mer forstyrrende elementer:

Altså, når jeg kjenner trøkket, så kan jeg jo i ettertid si at, da er jeg konsentrert. Da, da er du mer komfortabel allikevel da, med situasjonen...nå står du, ikke det at jeg står og sier...nå står du oppi det, men...altså, etterpå kan du tenke...Dæven hann, det gikk jo egentlig ganske bra. Du havna oppi det, så blir det selvfølgelig kaos i starten, det blir det jo fort da, før du får begynt å nøstet opp noen tråder og organisert det hele...eh...men da er det veldig fokus altså... føler jeg selv da.

[...] Med at når det drar seg til, så er jeg så konsentrert at jeg etterpå tenker at...eller... at jeg prøver...jeg *lukker ut* en del andre ting, tror jeg. Så jeg føler vel egentlig at jeg er veldig... tilstede, da. I det...eh...tenker hele tiden.

I tillegg forklarer informantene at nærhet, tilstedeværelse og innlevelse i situasjonen gir et bedre grunnlag til å håndtere utvikling og uventet endring. En innkommet melding om en hendelse medfører en utrykning, en respons, mens det å komme til stedet, se og sanse, gir grunnlag for å håndtere:

Så meldinga kommer inn og ting forandrer seg og det ser annerledes ut...eh og da...nei du må være såpass tett innpå at du kan se det. [...] Det er bare rett og slett,

du må bare frem og se og sanse, og se hva det er for noe, da. Også kan du godt trekke deg litt tilbake igjen. Men det er litt sånn levende da, du må frem, oppdatere deg litt, og så kan du trekke deg litt lengere tilbake. Så det er en sånn levende sak da.[...] Mye skjer med hjertet mitt da, ikke sant? Ja, det gjør det. Men, samtidig så er det også...når jeg går frem for å se, ser jeg *hele* situasjonen, igjen.

Det med *nærhet til* og *varhet for* situasjonen vil kunne hevdes å være et noe åpenbart forskningsmessig funn. Men funnet blir ikke mindre riktig eller viktig av den grunn. I det siste sitatet antydes det allikevel at det er først i kombinasjon med noe *mer* at tilstedeværelsen virkelig kommer til sin rett. Vi ser i det følgende på hvordan informantene baserer seg på sine erfaringer.

6.3.2 Personlig erfaring

Du har vært borti noe lignende før, om ikke akkurat helt overførbart, så i prinsippet.
(Innsatsleder, søk etter ung man med kniv.)

Et annet viktig grunnlag eller verktøy til løsning av krevende oppdrag er den enkeltes erfaring. Informantene våre har alle lang fartstid i politiet. Samlet sett besitter de 175 år med yrkeserfaring, dvs i overkant av 29 år i snitt. Informanten med lengst erfaring var ferdig utdannet fra Politiskolen i 1979, mens informanten med kortest erfaring var ferdig utdannet i 1988. Historiene de forteller har kommet på ulike tidspunkt i karrieren, men refleksjonene som er gjort i intervjusituasjonen må vi kunne anta i stor grad baserer seg på den enkeltes samlede erfaring. Samtlige informanter bekler i sine historier lederfunksjoner, enten som innsatsledere eller aksjonsledere, og hendelsene finner sted i siste tredjedel av informantenes yrkeskarriere.

To av informantene forteller historier som utspant seg tidlig i deres lederkarriere, dvs de var på det tidspunkt uerfarne ledere. Dermed er det å anta at utfordringene i det krevende oppdraget det fortelles om i større eller mindre grad *kan* knyttes til førstegangsledelse. Funnene som er gjort rent forskningsmessig på *hva* som defineres som krevende, og *hvordan* dette håndteres er allikevel sammenfallende med de andre 4 informantene. Vi har således ikke funnet grunn til å problematiserer spesielt omkring fenomenet førstegangsledelse, men ser det heller som en faktor som bidrar inn i opplevelsen av krevende oppdrag. Følgende sitat underbygger denne avgjørelsen:

Ikke fordi oppdraget var sånn... i dag sånn spesielt... spesielt... men på det tidspunktet så var det faktisk den første hendelsen hvor jeg faktisk til tider følte litt sånn utilstrekkelighet. Fordi det var det første oppdraget mitt som innsatsleder.

Med andre ord; i dag ville ikke oppdraget uten videre blitt definert som krevende, men på daværende tidspunkt ble det opplevd slik, da manglende erfaring ga grobunn for usikkerhet og en følelse av utilstrekkelighet. Mangel på erfaring vil dermed gi seg utslag i en usikkerhet uansett. Men jo mer erfaring, jo høyere terskel for å definere oppdraget som krevende:

Jeg har jobbet 34 år i politiet, ergo har jeg uomtvistelig en lang erfaring, ikke sant. Ja. Og, når du har lang erfaring, så har du også etter hvert også fått en del *god* erfaring. Og... og... i den lange erfaringa så er det også en del, eh... kurs, utdanning, lærdom som jeg har fått, og som jeg støtter meg på. Så... så det er nesten som om at jeg... det der er en tre [3] fot det, som bikker hvis du ikke har alle tre føttene å stå på. [...] Så jeg støtter meg veldig ofte, på den erfaringa mi, på alt det jeg har vært igjennom. [...] Eh... jeg føler at jeg kan ta fram det jeg kan i de ulike settingene, også har jeg tre solide føtter å stå på. Jeg har den lange erfaringa, som jeg synes er bred. Og i den lange og brede erfaringa så ligger det også mye lærdom, som jeg har fått gjennom kurs og skoloring. Så jeg tror at det spiller inn i hverandre. Så hvis du tar bort den ene, så blir det... kan det bli... sier ikke at det blir vaklevorent. Så du er avhengig av alle tre føttene, tror jeg. Akkurat som...uten sammenligning for øvrig...trening, diett og hvile, ikke sant. Det og, er jo tre føtter som du bør ivareta, hvis du tar bort den ene så bli det vaklevorent.

Samme informant utdyper betydningen av voksende erfaringsgrunnlag slik:

Altså da begynner du etter hvert å koble mye raskere, og mye tydeligere så kobler da erfaringene dine inn. Og du begynner å tenke rasjonelt.

Det virker videre som om erfaring fra skole og utdanning ikke tillegges samme betydning eller verdsettes like høyt som den type erfaring man erverver gjennom opplevde, reelle hendelser:

Jeg har jo sagt det før, jeg mener at erfaringa, det er nesten det viktigste. Det hjelper ikke om du går...søttan hvilken som helst skole og går ut som den flinkeste eleven...og kommer ut i gata eller der du skal praktisere ikke sant, og ikke klarer å benyttet deg av det du har lært. Det er det som er det viktigste. Men hvis man klarer det, da sier det seg jo sjøl, da er det jo knall [bra]. Men det er mange som ikke klarer den der. Den biten der. Eh, så derfor er det ikke bestandig det er de som er så steikandes skoleflinke klarer seg, hvis du skjønner meg rett.

Eller, som innsatslederen på drapsstedet uttrykker det:

Og det tror jeg er, eh, jeg trur det er vanskelig å lese seg til sånt [ledelse av krevende oppdrag] , jeg tror du må *erfare* det, du må ha vært borti noen sånne situasjoner, jeg

sier ikke det at, altså, det å.., jeg vil nok tro at det å ha håndgrepene på rams, gjennom læring, altså skolelæring, så er nok det en trygghet vil jeg tro, både på tur frem og når du er fremme på stedet. Men jeg har ikke den utdanningen, altså jeg har jo den innsatslederutdanningen, men den kom jo veldig sent, jeg tok vel den i 2011, så jeg hadde jo vært innsatsleder i 7-8 år før jeg fikk den utdanningen. Så min ledelse baserer seg veldig mye på erfaring.

Det ser også ut til at den ervervede *hendelsesbaserte* erfaringa sitter sterkere i de enkelte, og at den er lettere å dra veksler på ved nye hendelser:

[...] du har jo vært borti noe liknende tidligere. Så det bare bygger på seg ikke sant. Det kan være noen detaljer som kanskje kan bli litt annerledes. Men ellers er det mye det samme som du har gjort på liknende oppdrag. Så jeg plukker litt fra de ulike, ja det gjør jeg. Så jeg starter ikke på nytt, jeg bygger på ting som er der fra før selvfølgelig. Og når man har vært med på ganske mye, så er det litt der fra før...forhåpentligvis [ler], det bør i hvert fall være det.

Den mer "teoretisk" forankrede kunnskapen avvises ikke, den er bare mindre tydelig:

Så instruks, regler, jeg går ikke inn og sjekker det. Det ligger inni hele pakken. [...] Så alt ligger i den pakken [erfaring]. Bare du bruker den riktig.

Dette fremstår som noe av et paradoks i informantenes historier, det faktum at samtlige ser ut til å ha et påfallende lite *bevisst* forhold til planverk, instruks og annen formalkompetanse mens de er i krevende situasjoner. Vi husker for eksempel at innsatslederen på raset sjekket om det fantes planverk for slike hendelser noen dager *etter* at det hadde skjedd. Han søker altså bekreftelse på at det han gjorde var riktig eller "innenfor". Samme type bekreftelse eller etterfølgende kontroll ser vi hos flere:

Og så går jeg jo etter i ettertid jeg også, hvis vi har vært ute på noe helt spesielle ting, og sjekker: "Faen, kunne jeg gjøre det der?".

Noe i konteksten ser ut til å umuliggjøre en bevisst anvendelse av planverket og instruksene der og da, den "teoretiske" tilnærmingen fremstår som mindre anvendelig:

Nei, jeg er ganske enkel der. Selvfølgelig må man forholde seg til instruksene, og kunne dem. Om man ikke kan detaljene, så må man kunne dem. Sånn delvis i hvert fall. Selvfølgelig må man kunne dem, og vite hva man har å forholde seg til. Men som regel så løser det seg det meste av ...du klarer å holde deg innenfor disse instruksene så lenge du bruker vettet nogen lunde. Har jeg funnet ut. [...] Så det er ei

erfaring som styrer meg, mer enn instruksen. Ja, det er nesten sånn. Det blir ikke *helt* riktig da vet du, men det er nesten sånn.

Istedenfor forteller informantene om en annen viktig tilnærming, et følelsesbasert verktøy. I det følgende ser vi nærmere på dette.

6.3.3 Magefølelse

Magefølelse er jo en lapskaus av erfaring, og eh, instruks for eksempel. Eh, ja. Altså, magen blir jo større for hvert år [latter]. Jeg tror det, erfaring, også...kall det utdanning da, og opplæring gjør at man får en magefølelse. Tror jeg.

(Innsatsleder, drapsstedet)

Når informantene forteller om sin tilnærming til de krevende situasjoner er det spesielt ett ord som går igjen: *magefølelse*. Stående med en fot i situasjonen, og den andre godt plantet i erfaringskategorien oppstår noe spesielt og unikt for den særskilte hendelsen. Sitatet som følger belyser dette:

(F)orskeren: I en hektisk situasjon, reflekterer du over regelverket eller følger du...

(I)nformanten: Nei, det rekker jeg ikke.

F: ..magefølelsen?

I: Mage, mage, mage! Jaja, har ikke sjans til å tenke på det [instruks/planverket]. Nei. Aldri.

F: Hvor mye stoler du på magefølelsen?

I: Den stoler jeg mye på. Det skal jeg love deg. Du kan ikke begynne å tenke på paragrafer og sånne ting i det hele tatt. Ikke i det hele tatt. Og så ser du med åra at det har jo gått bra, og at det må jo være noe som er riktig her allikevel da. [...] Det har jeg så å si bare positive erfaringer med.

Slik informantene forklarer det, ser det ut til at magefølelsen, som tidligere nevnt, får næring fra *situasjonen* og den enkeltes *erfaring*. Magefølelsen som kunnskapsform overstyrer de mer formelle, sjekkpunktbaserte tilnærmingerne. På denne måten blir magefølelsen en avholdt veiviser i vanskelige situasjoner:

Den [magefølelsen] stoler jeg på rimelig bra. Rimelig mye. I tillegg så er magefølelsen vekket. Og det er ikke bare en intuisjon [...] en politimage som [bare] jeg har, men det har jeg inntrykk av at de fleste politifolkene har. Hvis det er noe du føler her ikke stemmer, så er det akkurat det det ikke gjør. Det stemmer ikke. Så den førsteintuisjonen din, det har jeg lært meg... den skal du stole på. [...] Og det er en sånn som kommer med erfaring, med årene. [...] Og da skal en stole på det! I utgangspunktet... i... i motsetning til det motsatte, å bare la det passere.

Vi husker innsatslederen som var i ferd med å følge etter den rømte drapsmannen. Like før drapsmannen kjørte seg inn i en trafikkulykke, forklarer innsatslederen at han baserer sine avgjørelser om å beordre åpning i veien på:

I: [...] informasjon, kunnskap, den praktiske kunnskapen, teoretiske kunnskapen, se fram i tid, hva kan skje? Så kommer det igjen da, dette med en hunch...en opplevelse. Intuisjon.

F: Du sier intuisjon her nå....hvordan stoler du på den intuisjonen din?

I: Jaaa....mye. Intuisjon vettu det er på en måte en følelsesmessig erfaring. Asså, det er en opplevd erfaring. Som du har med deg og som slår inn i deg. [...] så den er...den er sterk.

Gjennom intervjuene uttrykkes som sagt en tilsynelatende motsetning mellom regelbundet tilnærming, og den mer følelsesbaserte. Dette ble utførlig fulgt opp i samtalene, og svarene var hele veien sammenfallende:

(F)orskerne: Har du noen gang stått i en krevende situasjon. Fastlåst, og tenkt som så "hva står det i boka om dette her?" eller tatt deg tida til å bla opp en plass for å finne et sted å starte?

(I)nformanten: Nei. Der går det på den magesfølelsen igjen, skjønner du. Prøv å ta det i rett rekkefølge. Hva er viktigst?

[...]

F: Så i situasjonen, når du står der. Så er ikke instruksjonen, eller planverket noe hjelp for deg i den forstand.

I: Nei, faktisk ikke. Nei det har jeg faktisk aldri gjort. Eh... "hva var det instruksjonen sa der nå da?" Nei det har jeg ikke gjort. [...] Hvis du er ferdig med... hvis du er ferdig med en kritisk fase så vil det kanskje være [anledning]. "Hvilke gjøremål har jeg nå etter dette her?" Men jeg tror ikke det er det i en kritisk fase. Og da tror jeg at når du har kommet langt som innsatsleder så tror jeg at du har de håndgrepene i ryggmargen, jeg altså. At det kommer naturlig. Tror jeg. For det kommer med erfaring. Og som innsatsleder så vet jeg, da er du erfaren. Da er du erfaren politimann.

F: Men for å sette det litt på spissen da. Hvis du hadde kunnet regelverket, planverket, til fingerspissene. Hadde du blitt en bedre innsatsleder av den grunn?

I: Nei, det tror jeg ikke. Det jeg...det som er viktig for en innsatsleder, [du] skal tenke fort, ta avgjørelser i nuet og hvis du har det mest relevante, så kommer du langt.

På denne måten antydes det at instruksjer, planverk (og tiltakskort) opptrer mer som rammeverk og en slags "ytre begrensning" i forhold til hva som er akseptabel fremgangsmåte eller lovlig tilnærming:

I: Ja, jeg mener at jeg vet når jeg er innenfor og når jeg er utenfor...eh...man vet ikke, man kjenner ikke alle instruksjer i detalj, men man har en.... Har...har kjennskap til det.... også har jeg en mage..... som er med på å føle litt på ting. Og den baserer seg sikkert på erfaring fra tidligere tilfeller, eventuelt andre ting jeg har hørt om. Så jeg føler..... jeg vet når jeg er innenfor, for å si det sånn. [...] Men jeg har over tid, føler jeg selv, da, utviklet meg til å være mer ... eh... friere da, og bruke magen mer. Erfaring...eh... nå må du trå til! Nå må vi, eller så blir det ikke noe av dette her. Så får vi ta det...ja ta det når vi kommer. Ja nå må vi bare gjøre dette her, så løser vi det på best mulig måte. Om ikke uavhengig av instruksjer, så mer løsrevet i forhold til det.

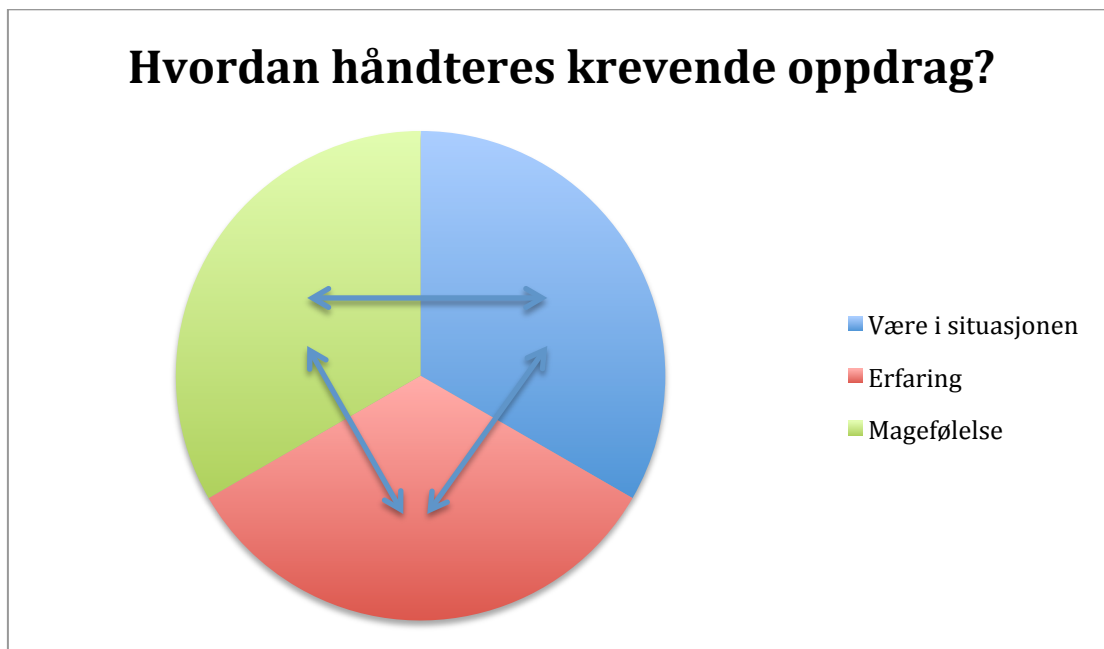
Avslutningsvis i dette avsnittet lar vi innsatslederen fra drapsåstedet i historien presisere *når* han slipper magefølelsen til:

Det er jo ikke..., det blir jo ikke, jeg sa jo det at det er magefølelsen. Magefølelsen går vel kanskje heller på *beslutningene*. Men i forhold til arbeidsoppgaver så ligger nok de...ja altså.. Det blir på en måte feil å si at det er magefølelsen som styrer hvilke oppgaver som skal gjøres. For oppgavene er jo på en måte...de ligger jo der. [...] Men *måten* vi løser det på, der kan de jo være flere alternativ. Og da er det jo magefølelsen som sier, vi går for *det*.

6.3.4 Vekselvirkning

Vi fremholdt i avsnittet "Hva betyr krevende?" at det ville være kunstig å trekke for skarpe skillelinjer mellom de ulike elementene *press*, *risiko* og *usikkerhet*. Det samme gjelder her. Det å på en god måte *være i situasjonen*, eller sagt på en annen måte; tørre å være i situasjonen, er i følge våre informanter noe som kan læres gjennom *erfaring*. På samme måte er det en forutsetning for å være i situasjonen at man åpner opp for mer enn bare en rasjonell kognitiv tilnærming; man må sanse og føle med hele kroppen. På denne måten vekkes en avgjørende kunnskapsform til live: *magefølelsen*.

Dermed veves også her de tre kategoriene inn i hverandre, de er gjensidig avhengige og utfyller hverandre, og kan visualiseres i følgende enkle modell:



Figur 5. Hvordan håndteres krevende oppdrag?

Gjennom en analyse av de empiriske funn har vi kommet til at innsatslederne tilnærmer seg de krevende oppdrag ved hjelp av fysisk og mental tilstedeværelse, erfaring og magesfølelse. De oppfatter at situasjonen er krevende når usikkerhet, press og risiko er tilstede. Når vi nå går over i analysen vil vi forsøke å utdype disse funnene ytterligere. Ved å trekke veksler på relevant teori forsøker vi å grave dypere i våre funn. Hva kan vi lese ut av dette?

7. Hva kan vi lese utav dette?

7.1 Analyse

Vi har gjennom fortellinger fra innsatsledere i Sør-Trøndelag politidistrikt blitt ledet inn i fagfeltet innsatsledelse. Vår metodiske tilnærming har lagt til rette for at de skulle bringe oss inn i feltet og hjelpe oss å finne ut av hva som 1) kjennetegner krevende oppdrag, og 2) hvordan disse blir håndterte i et kunnskapsperspektiv. Vi har ikke sett på hvordan disse oppdragene rent faktisk ble løst, og kan derfor ikke si noe om kvaliteten på det utførte arbeidet. Skulle vi gjort dette, så ville den metodiske tilnærmingen blitt annerledes. Medarbeidere, andre samarbeidspartnere, saksdokumenter, logger med videre ville da vært viktige informasjonskilder. Fortellingene til innsatslederne i denne oppgaven er sammensatt og tjener ikke som egnet case for en slik type analyse. Vi har altså benyttet deres fortellinger til å finne svar på våre forskningsspørsmål.

Dette kapitlet inneholder en grundigere behandling av empirien. Her vil vi på nytt trekke frem de empiriske funn og se dem i forhold til de kunnskaps og ledelsesmessige perspektiver vi introduserte i kapittel 3. Vi ønsker å utdype funnene fra forskningsspørsmål 2) ved å se dem i lys av relevant teori. Deretter setter vi det hele inn i et helhetlig teoretisk rammeverk i et forsøk på å forstå innsatslederen, og kunnskapen han/hun benytter. Dette vil gjøre oss i stand til å svare på problemstillingen: "Hva slags kunnskap baserer innsatslederen sin ledelse på under løsning av krevende oppdrag?". I forlengelsen av dette ser vi tilbake til problemstillingens underliggende refleksjonsspørsmål, og antyder noen konsekvenser som svaret på problemstillingen medfører i et kunnskapsledelsesperspektiv. Men først, la oss begynne med å samle noen tråder.

Vi presenterte en oversikt i kapittel 3, hvor vi viste hvordan litteratur innen fagfeltet kunnskapsledelse ga ulikt innhold til kunnskapsbegrepet fordelt på tre kategorier. Uten å gjenta for mye, kan kunnskap altså ses på som en objektiv størrelse, nærmest en gjenstand, eller som en del av en praksis, prosess eller aktivitet. Enkelt sagt ble skillet mellom de to synlig gjennom betydningen av ordet *kunnskap* som et *substantiv*, i det objektive perspektivet, mens det ble betraktet som et *verb*, *kunnskaping*, i det praksisbaserte (Hislop 2009). I tillegg ble vi i teorikapitlet introdusert for en tredje vei (Elkjær 2004, Gotvassli 2011), som tok opp i seg mye av praksisperspektivet, men i tillegg la utfyllende vekt på følelser, intuisjon og teft.

Gjennom empirien har vi kommet frem til at håndtering av de krevende oppdrag er basert på tilstedeværelse, erfaring og magefølelse. Vi kan derfor trygt plassere kunnskapen som benyttes av innsatslederne i disse sammenhenger innenfor den praksisbaserte eller sosiokulturelle kategorien og videre inn i den tredje vei (Elkjær 2004, Gotvassli 2011).

Empirien fortalte oss at innsatslederne i liten grad opplevde at de bevisst støttet seg på den objektive, strukturelle kunnskapen, men lot tilstedeværelse, følelser og erfaring få forrang i løsningen av oppdraget. Dette betyr etter vårt skjønn ikke at vi kan avvise betydningen av formalkompetanse, planverk og struktur, og vi har da også sett slik kunnskap nevnt som viktige utgangspunkt for ledelse og oppgaveløsning. Men vi ser derimot at det opprettes et skille mellom ulike kunnskapsformer, og at man søker til ulike kategorier av kunnskap i ulike faser av oppdragsløsningen.

Som vi så i fortellingen kjente innsatslederen på en opplevelse av å ikke ha tilstrekkelig med kunnskap på vei inn i og i oppstarten av oppdraget. Her etterlyste han både "lærdom og kunnskap", og kunne tenke seg å ha dette "[...] liggende, og som du kan ta frem i gitte situasjoner". Det samme uttrykte innsatslederen på raset, som på vei ut til oppdraget måtte erkjenne: "Jeg har jo ikke noe mye kunnskap om ras". Dette ble også understreket under den empiriske sorteringen vi gjorde for å definere begrepet krevende. Vi antydte der at et særtrekk ved krevende oppdrag er den opplevde usikkerhet, og at denne delvis kunne skyldes mangel på kunnskap. Slik vi forstår våre informanter er det her den strukturelle, objektive, faktabaserte og regelbundne kunnskapen som etterlyses på vei inn i og i oppstarten av oppdraget.

Men så skjer det noe interessant. Det som bare minutter, ja kanskje sekunder tidligere var med på å gjøre oppdraget krevende, altså mangelen på kunnskap, blir ikke lenger definert som avgjørende etter hvert som oppdraget skrider frem. Nå er det en praksis, erfarings- og følelsesbasert kunnskap som tar over og vektlegges, mens den objektive kunnskapen gis en mer marginal betydning. For kan vi egentlig si at de mangler kunnskap? Det drives ledelse, og oppdragene blir jo løst. Den erfaringsbaserte kunnskapen, basert på tilstedeværelse og kroppslig respons ser ut til å skyve unna en bevisst strukturell, objektiv og regelbunden tilnærming. Stilt ovenfor den krevende situasjonen slår det altså inn i våre informanter at det er magefølelsen de skal stole på.

Våre informanter gir også i andre sammenhenger inntrykk av å sette ulike typer kunnskap opp mot hverandre. Spesielt tydelig blir det i forholdet mellom det som egen erfaring har gitt dem, og den mer teoretiske kunnskapen de har tilegnet seg. En av informantene går til og med så langt at han antyder at formalkompetanse kan være til hinder for å lykkes som innsatsleder: "[...]Eh... det er ikke bestandig det er de som er så steikandes skoleflinke klarer seg, hvis du skjønner meg rett". Samme type utsagn følger fra andre, som for eksempel mener at det er "vanskelig å lese seg til sånt" (håndtering av krevende oppdrag). Hva er det som kommer til syne? Henger ikke teori og praksis sammen? Er hodet og kroppen separate deler, eller utgjør de en helhet? Er det egentlig et motsetningsforhold her, eller er det slik at det heller beror på en misforstått kategorisering av kunnskapen? Er det ikke mer interessant (og relevant?) å forsøke å se på hvordan ulike former for kunnskap henger sammen?

Vi har så langt vist at kunnskapen som benyttes i løsningen av de krevende oppdrag i høy grad er personlig, følelses- og erfaringsbasert. Kunnskapen er unik, i den forstand at den ikke tidligere har fått spillerom, og fordrer fysisk og mental tilstedeværelse. Den har innsalg av ekspertise (Dreyfus & Dreyfus 1999) og profesjonalitet (Schön 1987, 1991).

Dette medfører etter vårt skjønn en svært begrenset mulighet til å tilegne seg kunnskapen på annen måte enn gjennom nettopp å være innsatsleder (på det aktuelle oppdraget), få mer erfaring og utvikle sin profesjonelle kompetanse mot et så høyt nivå som mulig (Dreyfus & Dreyfus 1999). Det er en kompleksitet i oppdragene, som ikke lar seg gjenskape, fullt ut forklare eller kommunisere. Allikevel ser vi at innsatslederne i våre tilfeller løser oppdragene. De driver ledelse, og håndterer det som skjer. Hvordan er dette mulig, hvordan kan vi prøve å forstå det? Det ser ut til å være en forutsetning å åpne øynene for flere tilnærminger til kunnskapsbegrepet.

For det kan være krevende å forholde seg til en "tredje vei" form for kunnskap, akseptere dens betydning og anvendelse. Vi ønsker vel alle at innsatslederen skal basere sine avgjørelser på et rasjonelt grunnlag, at hun vet hva hun holder på med, og kan begrunne og forklare sine valg på en (politi)faglig tilfredsstillende måte. Vi *ønsker* objektivitet og struktur, i den forstand at vi vil forholde oss til fornuft og fakta i situasjoner hvor det for eksempel er fare for liv og helse. Under henvisning til Duesund (1995:114) gir Gotvassli (2011) oss et bilde av hvordan intuisjon, følelser, teft og liknende gjerne assosieres med kunst. Og hvem vil vel stole på en innsatsleder som har en kunstnerisk tilnærming til et krevende oppdrag? På denne måten synliggjøres den generelle holdningen til kunnskap; det rasjonelles forrang sett opp mot følelser, og vi kan få en opplevelse av at det ikke er helt stuerent å innta en posisjon hvor man aksepterer en følelsesmessig tilnærming til situasjonen. Men er det egentlig så farlig?

Med kroppen som del av kunnskapsforståelsen

I kapittel 3 åpnet vi kunnskapskartet. Gjennom empirien har vi beveget oss inn i terrenget, og vi har i det overstående kommet frem til en praksisbasert/tredje vei tilnærming i vår søken etter kunnskapen som innsatslederne benytter på de krevende oppdrag.

Der Elkjær viste til Dewey, viser Gotvassli (2011) til den franske filosofen Maurice Merleau-Ponty (2004) som utgangspunkt for en kunnskapsforståelse basert på følelser, teft og intuisjon. Merleau-Ponty legger til grunn et fenomenologisk utgangspunkt, hvor kropp og sinn er integrert med hverandre, og hvor kroppen er i sentrum for all erfaring og sansing. Det er kroppen som er menneskets måte å være i verden på, og danner grunnlaget for våre relasjoner til omgivelsene. Vi både *er* og *har* kropp sier Gotvassli (2011:49), under henvisning til Merleau-Ponty. Menneskelig handling er reaksjoner på fornemmelser i ulike

situasjoner. Vi kjenner altså en kroppslig reaksjon, som vi tilpasser situasjonens krav. Selve den kroppslige reaksjonen beskrives som en "spenning" som oppstår i det man fornemmer et avvik i det optimale forholdet mellom kropp og miljø. Spenningen medfører at man søker å gjenfinne balansen i forholdet, og handlingene kan utføres ubevisst, uten klare mål eller bevisst intensjon forklarer Dreyfus og Dreyfus (1999:52-53).

Slik vi ser det er dette en forståelse som er i tråd med våre informanters opplevelser. Når innsatslederne snakker om *magefølelsen* er det plausibelt å anta at dette kan være fornemmelsen av situasjonen, og deres kroppslige respons som hjelper dem med å lese situasjonen på en intuitiv måte. Overstående tilnærming kaster også lys over det faktum at informantene i liten grad er bevisst sin formalkompetanse under ledelse av krevende oppdrag. Den ubevisste regeletterlevelse, som alle informantene forteller om, peker i retning av at oppdragsløsningen foregår på et erfaringsmessig høyt nivå; kunnskapen er der, og kommer ubevisst til anvendelse. Dermed blir tilstedeværelse, det å være i situasjonen, en nødvendighet for å kunne anvende kroppen, kjenne på avvikene, lede og løse oppdragene. I den empiriske kategoriseringen omtalte vi det å *være i situasjonen* som et noe åpenbart forskningsmessig funn. Nå ser vi altså at det blir en forutsetning for respons, reaksjon og handling.

I kapittel 3 viste vi også til Dewey, som hevdet at erfaring var konsekvensen av å leve. Med det samme epistemologiske utgangspunkt som ovenfor nevnt, har de amerikanske professorene (og brødrene) Hubert og Stuart Dreyfus utviklet sine teorier omkring *Mesterlære og eksperters læring* (1999). Her skisserer de en erfaringsutvikling over 5 stadium; fra *nybegynner*, via *viderekommen*, *kompetent* og *dyktig* til *ekspert*. De forklarer hvordan økende erfaring gjør oss i stand til å bevege oss fra en regelbunden tilnærming til oppgaver, helt opp til et nivå hvor skillelinjer mellom hodet og kroppen viskes ut i utførelsen av handlingen:

Med stor nok erfaring i mange forskjellige situasjoner som alle betraktes i samme perspektiv, men krever forskjellige taktiske beslutninger, oppløser ekspertutøverens hjerne gradvis denne kategorien av situasjoner i underkategorier, som alle innebærer den samme beslutningen, ensartede handlingen eller taktikken. Dette muliggjør den umiddelbare, intuitive reaksjonen på den enkelte situasjon som, slik Merleau-Ponty så, er så karakteristisk for den kyndige prestasjonen. (Dreyfus & Dreyfus 1999:57).

Kanskje er det dette som kommer til syne når våre informanter ikke lenger bevisst tyr til instruksjer og oppskriftsmessige løsninger? Er det ikke nettopp dette innsatslederen på drapsåstedet egentlig sier, når han, til tross for den innledende uro og usikkerhet forteller at han tenker : "Dette ordner vi, dette ordner seg. Her gjør vi som vi bruker å gjøre". Og er det ikke akkurat dette som fortelles når de på ulike måter forklarer at "erfaringen kobler inn", og at man "etter hvert [begynner] å koble mye raskere"? Kanskje har de ikke vært oppe i noe slikt før, men det likner. De *perspektiverer* situasjonen, og drar veksler på tilnærminger som

de tidligere har god erfaring med, uten at de nødvendigvis kan sette fingeren på hvor de henter kunnskapen fra.

Hovedpoengene til Dreyfus og Dreyfus er altså at man gjennom økt erfaring utvikler en varhet for situasjonelle og kontekstuelle nyanser og variabler som gir evnen til *diskriminasjoner* (Dreyfus & Dreyfus 1999:57). Man kan skjelve tilsynelatende like situasjoner, og avgjøre hva som er viktig og hva som kan vente i løpet av svært kort tid. Det er spesielt fra og med det tredje stadium, det som i vår sammenheng blir *den kompetente innsatsleder*, dette blir synlig.

Der har erfaringsgrunnlaget blitt så stort at det inneholder et vell av relevante variabler som blir gjenkjennbare i en gitt situasjon. Dreyfus og Dreyfus beskriver dette stadiet som krevende, i den forstand at det kan være vanskelig å finne ut hvordan man skal rangere variablene. I hvilken rekkefølge skal elementene i situasjonen gripes an, hva er viktigst? Denne "overbelastningen" (Dreyfus & Dreyfus 1999:55) vil den kompetente innsatslederen takle ved å legge en plan eller velge et perspektiv. Med andre ord kommer her til syne en evne til resonnement og analyse, prioritering og selvstendig beslutningstaking (Irgens 2009:37). Den kompetente lederen er klar over kompleksiteten i situasjonene. Som vi har vært inne på er dette selve kjernen i krevende politioppdrag. Når ingen situasjon er *nøyaktig* lik en annen forstår innsatslederen nå at regler og instruksjoner ikke kan bli dekkende for *enhver* situasjon. Han må derfor selv velge tilnæringsmåte, uten at han kan være sikker på at den er den best egnede. Dermed oppstår det i følge Dreyfus og Dreyfus en skremmende følelse, hvor vår leder ser at egne avgjørelser vil få avgjørende betydning. Fokuset på egen rolle i situasjonen er med andre ord økende, og ansvarsfølelsen trer frem. På tidligere stadium ville lederen sannsynligvis gitt dårlig opplæring eller mangler ved instruksverket skylden for noe som gikk galt, men her vil han selv ta på seg ansvaret. Med denne utviklingen spenner altså følelsene over et større register.

På bakgrunn av empirien må vi kunne fastslå at våre informanter politifaglig og erfaringsmessig befinner seg på dette stadium og oppover. Dette kan ha en forklarende effekt med tanke på presset som lederne beskriver i vår definisjon av krevende oppdrag. Gjennom deres fortelling og forklaring på hva som oppleves som krevende ser vi tydelig en erkjennelse og forståelse av kompleksiteten i oppdragene. Empirien peker på en omforent oppfatning og opplevelse av ansvaret som er pålagt innsatslederne, og de bruker selv uttrykk som frykt, redsel og at "*det kjennes jo helt jævlig ut*" for å beskrive hvordan dette føles. Man kunne kanskje anta at økende erfaring fra krevende oppdrag ville redusere det opplevde presset, men med dette perspektivet avdekkes noe av et paradoks: Økt erfaring setter en i stand til å oppleve og føle *mer* og *sterkere*, det blir altså en erfaring på både godt og vondt. Godt fordi erfaringen gir flere strenger å spille på, en trygghet i situasjonen. Vondt fordi at det på dette stadium fysisk kan kjennes på kroppen, og er en belastning. Uansett ser man her

konturene av at det rasjonelle, kognitive, utfylles med følelsesmessige og kroppslige responser. Det avgjørende verktøyet *magefølelse* er under utvikling.

Dersom vi legger til grunn en ytterligere utvikling og tilfang av erfaring, vil man etter hvert nå stadiet *dyktighet* (Dreyfus & Dreyfus 1999:56). Her fremholdes viktigheten og betydningen av de nevnte følelser ytterligere. Et *emosjonelt engasjement* i oppgaveløsningen gjør at det stadig blir vanskeligere å falle tilbake på tidligere stadium, hvor novisen og den viderekommende opptrer med sin regelbundne holdning. Engasjementet opptrer som en forsterker som gir næring til de positive og vellykkede reaksjoner, mens negative reaksjoner blir erfaring som svekkes og lukes bort. Man tar altså med seg sin grunnopplæring, sin regelutprøving og sine erfaringer og understøtter dette med engasjement.

Vi kjenner igjen dette fra informantenes uttalte avhengighet til *å være i situasjonen*. Først ble den beskrevet i en bokstavelig forstand, et ønske om å være nært det som foregikk. Men like viktig var tilstedeværelse i overført betydning. Vi husker for eksempel innsatslederen som måtte "skalere seg opp", ha fokus og konsentrere seg. Og ikke minst det utvetydige budskapet om at øvelser ikke påkalte samme engasjement som reelle hendelser. Man må kunne anta at dette i et Dreyfus' perspektiv kan knyttes til deres referanse til Merleau-Ponty; engasjement, innlevelse og tilstedeværelse er grunnlaget for å skape den kroppslige spenningen, fornemmelsen for avvik. En utvikling av situasjonell følsomhet, og varhet for de små nyanser.

Dreyfus og Dreyfus hevder at dette er en forutsetning for tone ned og begrense opplevelsen av *risiko* som ligger i beslutningene som tas av våre informanter. En for sterk ansvarsfølelse kan medføre at vedkommende stagnerer på det kompetente nivået. I lys av overstående blir her de teoretiske regler og prinsipper som sagt gradvis erstattet av kontekstuell følsomhet, en "sondring med tilhørende reaksjoner" (Dreyfus & Dreyfus 1999:56). Dersom dette inntreffer, dersom erfaringer tilegnes på en slik ateoretisk måte, kan man snakke om intuitiv adferd som utvikles til dyktighet. Man utvikler et "blikk" som "gjør at du ser hva som er viktig, og hva som bør få mer av din oppmerksomhet" (Irgens 2009:38). I forlengelsen av dette minsker belastningen av å handle og ta beslutninger; nå ser man intuitivt hva som må gjøres, uten å måtte gå veien om kalkulerende analyser og vurderinger. Den engasjerte og erfarne innsatslederen vil se hva som må gjøres i situasjonen, og hvilke fremtredende trekk han eller hun må ta høyde for. Men fortsatt er lederen nødt til å beslutte *hva* som skal gjøres. Det er tross alt fortsatt slik at det er færre måter å se hva som skjer på (målet), enn det er alternative reaksjoner å velge i mellom (tilnæringsmåter). Den dyktige innsatsleder som er ute på et oppdrag erkjenner kanskje intuitivt at situasjonen endrer seg. Innsatslederen som forfølger drapsmannen som er på full fart inn i trafikkulykken fornemmer at dette vil være av avgjørende betydning. Enten må han utnytte muligheten som ligger i at gjerningsmannen vil bli stanset på ulykkesstedet, eller han må slippes forbi. Innsatslederen vet at vedkommende er farlig, og må bestemme seg for om å be folk skal trekke seg unna, be om bistand fra

kollegaer eller forsøke å håndtere situasjonen selv. Dermed kan verdifulle sekunder gå tapt mens lederen bevisst skal vurdere sin tilnærming. Til tross for dette er det mer sannsynlig at den *dyktige* innsatslederen kommer fra situasjonen uten skade på seg selv, tredjeperson eller den farlige gjerningsmannen, enn den *kompetente* lederen. Sistnevnte bruker fortsatt tid på å registrere informasjonen han får, og vurderer den opp mot alternativer og konsekvenser, før han til slutt tar en avgjørelse om å åpne opp for at gjerningsmannen kan passere (Dreyfus & Dreyfus 1999:56).

Slik kan vi altså forstå sammenhengen mellom tilstedeværelse, erfaring og magesfølelse. Vi anser det særdeles viktig å presisere at erfaring ikke er en ting eller en akkumulerbar masse som automatisk vil komme innsatslederen til gunst når han presenteres for de krevende oppdrag. Den kan ikke behandles i et objektivt kunnskapssyn, og uten videre være noe man har eller ikke har. Erfaring slik den omtales i empirien, og slik den beskrives av Dreyfus og Dreyfus, er ikke bare en kognitiv, intellektuell prosess. Erfaringen er i aller høyeste grad personlig, og betyr i disse sammenhenger noe bare for den som står i utfordringen. Erfaring kan ikke løsrives fra individets subjektivitet, og erfaring som kunnskap i de krevende oppdrag kan bare forstås som en menneskelig praksis. Erfaringen må bearbeides, stimuleres og aktiviseres både før, under og etter oppdrag. Da først gir den sitt bidrag til den kroppslige responsen.

Det er dermed både empirisk og teoretisk belegg for å hevde at erfaringsutvikling krever innlevelse og engasjement. Man må våge å kjenne på de kroppslige responser som følger med. Bare på denne måten blir erfaring et praktisk verktøy, en del av noe mer, noe som kan omsettes i handling.

I sin ypperste form blir erfaring ekspertise (Dreyfus & Dreyfus 1999:57). Fornemmelse, fortrolighet, intuisjon og magesfølelse forteller ikke bare innsatslederen at situasjonen er krevende. Hun trenger på dette nivået ikke lete etter adekvate tiltak til utfordringene. De kommer av seg selv, det som må gjøres blir gjort. "Kunnskapen og ferdighetene har blitt en del av deg, du jobber virtuost, "i en flyt", som den dyktige sjåfør, fotballspiller eller stormester i sjakk" sier Eirik Irgens (2009:38). Eller som en av våre informanter uttrykte det da han skulle forklare betydningen av voksende erfaringsgrunnlag:" Altså da begynner du etter hvert å koble mye raskere, og mye tydeligere så kobler da erfaringene dine inn".

Men det er fortsatt noe litt udefinert over det hele. Ekspertene på toppen av Dreyfus og Dreyfus erfaringspyramide ser ut til å ha problemer med å ordlegge seg nøyaktig, og gi en detaljert redegjørelse for hva slags kunnskap de benytter. Det samme gjør våre informanter, uten at vi her tar stilling til hvor langt i Dreyfus erfaringsutvikling de har kommet. Kan vi da forstå dette som en form for taus kunnskap?

Vi har allerede plassert oss i det praksisbaserte eller sosiokulturelle landskapet. Her husker vi fra kapittel 3 at taus og eksplisitt kunnskap sto i et likeverdig, gjensidig, uadskillelig og utfyllende forhold. På denne måten blir det ikke noe mystisk eller dramatisk over det faktum at informantene våre har "forklaringsproblemer". I et slikt perspektiv vil nemlig all kunnskap i større eller mindre grad ha et taust element.

"Vi kan vite mer enn vi kan si" forklarer Michael Polanyi i sin bok "Den tause dimensjonen" (2000:16). Han følger deretter opp uttalelsen med å forklare hvordan vi alle er i stand til å kjenne igjen en venn eller slektnings ansikt blant tusener av andres. Allikevel blir det umulig å gi en fullgod beskrivelse av trekkene til vår venn til noen som ikke kjenner ham, og la sistnevnte gå gjennom byen på utkikk etter vedkommende. Med dette forstår vi at det alltid ligger en form for forforståelse i enhver kunnskapssammenheng. Denne forforståelsen har våre informanter tatt med seg inn i oppdragsløsningen. Og når de selv skal beskrive den bruker de ord og uttrykk som *nærhet*, *å være på*, *være framme i det* og *skalere seg opp*. For utenforstående kan dette virke vagt, men for informantene selv virker det presist og betydningsfullt. Å snakke om en fullstendig eksplisitt kunnskap blir i dermed i denne sammenheng tilnærmet meningsløs, da man ved å strippe kunnskapsbegrepet for sine tause aspekter "vil gjøre alt språk, alle formler, kart og grafer fullstendig meningsløse" (Polanyi 1969:195, vår oversettelse). Selve termen *tacit knowledge* eller *taus kunnskap* involverer i følge Polanyi en aktivitet, altså det *å vite*. Som tidligere omtalt forstås kunnskapsbegrepet dermed som et verb mer enn et substantiv, og det gis mer mening som *kunnskaping* enn kunnskap (Åsvoll 2009:33).

Som vist i det innledende sitatet hevder Polanyi videre at kunnskapen må forståes og knyttes til *både* den sammenheng den opptrer i, og i tillegg den ferdigheten det dreier seg om. Når så Polanyi videre analyserer kunnskapsbegrepet, snakker han om to typer oppmerksomhet eller "awareness":

Når vi bygger vår kjennskap til noe (A) for å kunne samle vår oppmerksomhet mot noe annet (B), er vi bare subsidiært oppmerksom på A. Tingen B som vi fokuserer, er da A's mening. Det fokale objektet B er alltid identifiserbart, men slike ting som A, som vi er subsidiært oppmerksom på, kan være uidentifiserbare. De to slags kjennskap utelukker hverandre gjensidig: Når vi vender oppmerksomheten mot noe som hittil har vært subsidiært oppmerksom på, mister det sin tidligere mening. Slik er, kort sagt, den tause kunnskapens struktur. (Polanyi 2000:103-104).

Mer generelt kan overstående sitat forståes som at vår fokale oppmerksomhet er det som retter seg mot hensikten eller formålet med det vi holder på med, mens den subsidiære oppmerksomhet er våre sanseintrykk fra det som foregår mens vi holder på (Westeren 2010:41).

La oss se hvordan dette tar seg ut med vårt empiriske bakteppe. Innsatslederne stilles ovenfor ulike oppdrag og ledelsesmessige utfordringer. Ferdigheten det snakkes om må i vårt tilfelle generelt benevnes *innsatsledelse*. Ferdigheten skal utøves i situasjonen *krevede oppdrag*. Kjennskapen til situasjonen (A) bygges i møtet med den, basert på alt det innsatslederen bærer med seg av tidligere erfaring og kunnskap, samt det samlede kontinuerlige samspillet mellom påvirkning fra innsatslederen og de tilbakemeldinger konteksten gir som et resultat av dette (B). Siden fokuset til innsatslederen er rettet mot oppdragsløsningen, må bevisstheten være rettet mot nettopp dette. Ettersom det fokale (B) ligger klart foran ham og krever all oppmerksomhet, vil sanseinntrykkene, følerne inn i situasjonen, bare være gitt subsidiær oppmerksomhet og således vanskelig å forklare eller definere. Summen av dette gjør at deler av helheten i løsningen forblir taus. Den er personlig, en *kunnskaping* i situasjonen, og får dermed den noe diffuse betegnelsen *magefølelse* hos våre informanter.

Basert på denne distinksjonen mener Polanyi at det er en klar sammenheng mellom det å vite *hvordan man gjør noe*, samtidig som man har *en forståelse av hva som foregår*. Han henviser til de tyske uttrykkene "wissen" og "können", og forklarer at "knowing what" og "knowing how" utfyller hverandre når de gir innhold til kunnskapsbegrepet. "Jeg vil derfor alltid la "kunnskap" dekke både praktisk og teoretisk kunnskap. I overensstemmelse med dette kan vi også tolke bruken av redskaper [...] som tilfeller av kunsten å vite [...]" (Polanyi 2000:18). I forlengelsen av dette kan vi se alle de formelle verktøy som innsatslederen bærer med seg i form av maler og instruksjoner som redskaper for oppdragsløsning. Men i en gitt kontekst gir det liten mening å kunne ramse dem opp (wissen). De må settes ut i live, tilpasses og komme til praktisk anvendelse (können). Verktøyene ligger altså der som deler av kjennskapen til situasjonen, og risikerer å falle utenfor den bevisste anvendelse.

Så hva betyr dette? Hva er det Polanyi egentlig sier oss? Jo, han sier at: "Knowledge is always contextual and is always a part of a skill" (Polanyi 1958). Ja vel, hvis ferdigheten er *innsatsledelse*, så er konteksten de krevende oppdrag.

Innsatsledelse i en kontekst

Much of leadership thinking has failed to recognize that leadership is not merely the influential act of individuals but rather is embedded in a complex interplay of numerous interacting forces (Uhl-Bien et al. 2007:302).

For å forstå hva slags kunnskap som benyttes, må vi samtidig forstå hvilken kontekst det opereres i. Altså under hvilke forutsetninger drives det ledelse? Først da kan vi begynne å danne oss et fullgodt bilde av kunnskapen som anvendes. Her har empirien vist vei, og gjennom fortellinger og sortering har vi kommet frem til at usikkerhet, press og risiko preger miljøet som ledelsen utøves i. For å ytterligere forstå hva dette innebærer må vi se tilbake på det skillet vi gjorde mellom management og kompleksitetsledelse.

Vi ser av empirien at det mer enn antydes at det nettopp er kompleksitet som kjennetegner situasjonene. Det blir dermed etter vårt skjønn å gjøre innsatslederne urett dersom vi skulle forsøke å forstå dette i et tilnærmet management eller administrativt perspektiv, med dertil hørende teori. Forskjellene blir åpenbare, i det de krevende oppdragene kjennetegnes av de samme faktorer som skiller kompleksitetsledelse fra førstnevnte: dynamikk, emergens og liten grad av formalitet (Uhl-Bien et al. 2007). I tråd med Gotvassli (2011) mener vi at forståelse av hva som er kunnskap og ledelse under krevende oppdrag må hentes primært ut i fra innsatsledernes følelsesregister, der og da, i et komplisert feedbacksystem som består i *tilstedeværelse, erfaring, risiko, press, usikkerhet* med mer. I erkjennelsen av at innsatslederen i vår sammenheng opererer under komplekse forhold, må vi ta inn over oss at dette fordrer komplekse løsninger. Dermed må vi forsøke å sette de empiriske funn inn i det nevnte kompleksitetsperspektiv, se på innsatsledelse som et *komplekst adaptivt system* (KAS), og se hvor dette bringer oss.

Vi husker at en forutsetning for å betrakte ledelse i et kompleksitetsperspektiv var at det måtte foreligge en uformell dynamikk i konteksten (Uhl-Bien et al. 2007). Gjennom vår empiri er denne til de grader belyst, og sågar beskrevet som utenfor innsatslederens kontroll. Vi er blitt presentert for hendelser som er i bevegelse, både i direkte og overført betydning. Dermed kan vi slå fast at denne konteksten skaper følelser hos innsatslederen, noe som var en annen kjernefaktor i KAS og kompleksitetsledelse. Følelser av utilstrekkelighet, usikkerhet, frykt og angst. I tillegg kommer den mye omtalte *magefølelsen*. Det skulle bare mangle om ikke dette påvirker innsatslederens og de andre aktørenes personlighet, slik Uhl-Bien et al. beskriver det. Best kommer dette kanskje til syne gjennom erkjennelsen fra en av innsatslederne om at "det [oppdraget] er en sånn levende sak da. [...] Mye skjer med hjertet mitt da, ikke sant?".

Videre gjør vi altså her et skille mellom innsatslederen som person, og ledelsen han utfører. Ledelsen av oppdraget vokser frem *i* konteksten, og som et resultat av konteksten. Her har vi fått høre utsagn som "jeg tok det [...], også gjorde jeg det beste utav det", "[...] du styrer

aksjonen, men du vet ikke om det [du gjør] er riktig”, og ”veien blir til mens man går da”. Dette er altså i et kompleksitetsperspektiv eksempler på hvordan dynamikk og prosesser utenfor lederen påvirker *ledelsen* han utøver.

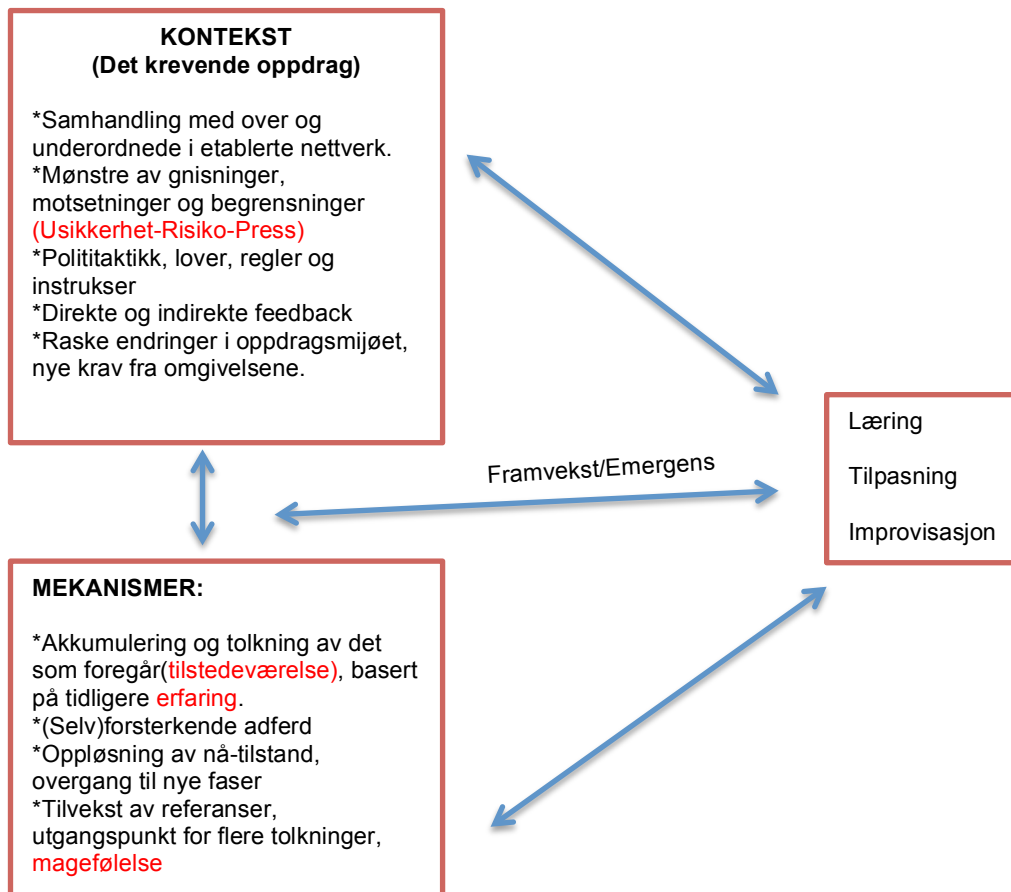
Vi har tillat oss å kategorisere våre empiriske funn, men samtidig gjort et poeng utav at det ikke er mulig å skille dem klart fra hverandre. De forholder seg til hverandre på en måte forenelig med den komplekse adaptive systemer besitter. De påvirker og utfyller hverandre og impliserte aktører på en slik måte at oppdragets løsning vokser frem, uten at løsningen kan forutbestemmes. Det som allerede har skjedd er irreversibelt, og press, risiko og usikkerhet kan øke eller minske på de mest uforutsigbare måter (Uhl-Bien et al. 2007).

En innsatsleder som står i det krevende oppdraget har altså intet valg; han må tilpasse sin ledelse (*adaptive leadership*, vår oversettelse, Uhl-Bien et al. 2007:306) i henhold til den kontekst og de mekanismer som råder for å få til en løsning som svarer til kravene i situasjonen. Det er altså i skjæringspunktet hvor den planlagte tilnærming, eksisterende kunnskap og erfaring viser seg utilstrekkelig, at det oppstår muligheter for å skape ny kunnskap, læring og god oppdragsløsning. Og nettopp derfor er en forståelse av og tilnærming til krevende oppdrag gjennom kompleksitetsledelse viktig. Fra en praktikers synspunkt vil nok dette fortone seg som lettere sagt enn gjort. Men alternativet er altså å påføre situasjonen mer av det samme, og dermed være vitne til at oppdraget ikke får ønsket utfall. Uhl-Bien beskriver dette som en prosess hvor man får et øyeblikks klarsyn eller ”a-ha” opplevelse, og evner å se forbi de grunnleggende antagelser som man tok med seg inn i oppdraget til å begynne med (Uhl-Bien et al. 2007:307). Tilpasset ledelse er altså mer samspillet med omgivelsene enn en avgjørelse i seg selv.

Vi anser den mest interessante konsekvensen av å se innsatsledelse i et kompleksitetsperspektiv i å ligge i nettopp dette. Gitt at dynamikk, interaksjon, emergens og relasjonelle prosesser kan gi den effekt som skisseres gjennom KAS, har vi en forklaringsmodell for hvordan dette kan henge sammen. Kunnskapen for å løse et krevende, unikt oppdrag kan aldri fullt ut innehas på forhånd. Dermed blir frustrasjon og usikkerhet knyttet til dette en naturlig del av den kontekst oppdraget skal løses i. Ja, sågar kan det forstås som en forutsetning for å skape friksjonen og gnisningene som ligger som en del av konteksten, og som til syvende og sist bidrar til den tilpasning, kreativitet og læring som blir avgjørende for akkurat det oppdraget.

En utfordring med å skulle tilpasse sin ledelse til situasjonen som ovenfor beskrevet, er det faktum at man ikke på forhånd kan vite om det man gjør får det ønskede utfall. I så fall hadde man fortsatt operert innenfor det kjente terrenget, hvor gammel erfaring og ”lærebok-løsninger” ville vært tilstrekkelig. Vi er altså igjen tilbake til det faktum at man må lykkes for at løsningen kan aksepteres. Tilpasset ledelse er, både i teori og praksis, en suksess når løsningen blir anerkjent, og har potensiale i seg til å bli ansett som en ny kreativ

tilnæringsmåte (til krevende oppdrag) også for andre innsatsledere. Det fordrer altså at lederen utøver ledelse basert på et høyt faglig nivå, og samtidig evner å opptre kreativt. Og bare for å understreke et poeng først som sist; selv om kompleksitetsledelse og løsninger utover det som på forhånd kan være kjent fordrer nytenkning og kreativitet, baserer komplekse systemer seg på ekspertise (Uhl-Bien et al. 2007). Men man kan altså hevde at komplekse adaptive systemer *stimulerer* til kreativitet og åpner for improvisasjon. Sett i et KAS perspektiv kan ledelse av krevende oppdrag fortone seg på følgende måte:



Figur 6. Ledelse av krevende oppdrag i lys av KAS (Etter Uhl-Bien et al. 2007:308)

Det som umiddelbart oppleves som mest interessant er at vi gjennom vår empiri kombinert med KAS teori, har funnet frem til en relasjonell prosess som er til hinder for naturlig emergens av ny kunnskap. Vi tenker her på hva som gjør oppdrag krevende og den utførlige beskrivelsen av forventningspress fra nærmeste over og underordnede. Vi husker spesielt innsatslederen som ledet søket etter den unge mannen med kniv. I dette tilfelle opplevdes presset som så sterkt og forstyrrende at lederen følte at han var vær ved å synke, men så vidt klarte å holde hodet over vannet. Hva er det med relasjonen til de nærmeste som gjør dette? Svaret har vi ikke umiddelbart. Men spørsmålet peker i retning av at en bør søke en forståelse av innsatsledelse som en form for ledelse hvor vi i langt større grad enn i dag setter fokus på forhold rundt innsatslederen og det fagmiljøet han er en del av. Samtidig vil vi

antydde at et økt fokus på sosiale prosesser og mekanismer rundt innsatslederen, både for innsatslederen selv og hans nærmeste over og underordnede, vil være et avgjørende bidrag i til en mer nyansert forståelse av lederrollen. Dersom bevisstheten rundt det relasjonelle samlet sett øker, kan dette være den beste støtten som kan gis når de krevende oppdrag skal løses.

Men vi kan ikke gi oss her. Med den overstående analyse er vi kommet frem til at læring og tilpasning er et resultat av det omfattende samspillet av aktører, kontekst og mekanismer vist i figur 6. Dette har fortalt oss at kreativitet og improvisasjon vokser ut av det samme. Hvordan kan vi forstå improvisasjon som kunnskap i forbindelse med ledelse av krevende oppdrag?

Om evnen til å teste ut magefølelsen, og mot til å lete etter løsninger. Et improvisasjons perspektiv

Vi er, gjennom innsatslederens fortelling, presentert for flere såkalte *politiaksjoner*. Politiaksjoner med et vell av variabler og et utall mulige utfall, og vi gjentar igjen; dette er grunnleggende komplekse og dynamiske situasjoner. Ingen aksjoner av denne typen vil være helt lik en annen. Når vi ser tilbake husker vi følgende: trafikkulykken viste seg å være et drap. Drapsmannens flukt i bil var i ferd med å ende inn mot åstedet for en trafikkulykke. Politiet ble beskyttet. Gjerningsmannen kom ikke ut, til tross for at hytta hans ble fylt med tåregass. Raset viste seg å ikke bare være en liten grop, det var et stort område, og raset fortsatt å bevege seg da innsatslederen kom. Den desperate gutten som truet foreldrene sine med kniv viste seg selv å være et offer for mishandling. Innsatslederen visste ikke på forhånd hvor gutten de lette etter befant seg, om han var alene, hvilken tilstand han var i fysisk eller psykisk, eller om han virkelig var bevæpnet eller ei. Det han antok var en trussel ble til et oppdrag hvor man måtte yte hjelp til et menneske i nød.

I de omtalte situasjoner kommer man langt i oppdragsløsningen og ledelsen av mannskapene ved å legge en plan, følge de generelle polititaktiske prinsipper og ved å bruke kunnskap opparbeidet gjennom utdanning og lang tids trening og erfaring. Men dette ser ikke alene ut til å bringe oppdraget til en fullgod løsning. 22.juli-kommisjonen sier det på denne måten:

Kriser kjennetegnes av uforutsigbarhet. At det begås feilvurderinger og handlinger som viser seg å være uheldige, er uunngåelig. Eksisterende planer og erfaring vil aldri fullt dekke en situasjon. Når det haster med å handle, og mange ting skjer samtidig, er det vanskelig å lære noe nytt (NOU 2012 nr.14:14).

I det følgende ser vi nærmere på improvisasjon som verktøy for lederen. Dette fordi vi gjennom empirien vi har gjort rede for ser at innsatslederne til tross for sin utdanning, jevnlig operative trening og etter hvert lange erfaring, tidvis føler utilstrekkelighet i møtet med virkeligheten. Og da i særdeleshet den virkeligheten som regnes som spesielt krevende

eller utfordrende. Det blir, for å benytte en velkjent frase, et (faglig) tomrom som må fylles. Et sentralt spørsmålet bli da; hva fyller lederne dette tomrommet med? Hva gjør de når de taktiske prinsipper ikke passer i situasjonen, når kartet ikke lenger stemmer med terrenget og man ikke kommer til noen løsning ved å "følge boka"? Hvor leter man etter svar når fasiten ikke finnes, og hvilke løsninger kan godtas og regnes som forsvarlige? Selv forklarer de at de baserer seg på magesfølelsen. Ved hjelp av kompleksitetsteori så vi at det ble lagt til rette for improvisasjon. I det videre utdypes dette.

Vi ser som sagt på improvisasjon som en type verktøy, en type *kunnskap* eller *kompetanse* (Irgens 2009:43). Våre informanter er vant med en hverdag hvor rammene for hva som skal skje i stor grad legges av andre enn dem selv. De oppgaver som pålegges politiet og de oppdrag politiet får kommer ofte fra utsiden av egen organisasjon. Internt i etaten sier man gjerne at en stor del av arbeidsdagen er *hendelsesstyrt*, nettopp i betydningen av at hendelser styrer politiets aktivitet. Fortellingen er eksempler på slike hendelser, eller som det heter på politifagspråket, *aksjoner*, som kan finne sted flere ganger i løpet av et år. Over tid er det således gjort mange erfaringer på disse og tilsvarende typer hendelser, både på lokalt, nasjonalt og internasjonalt nivå. På bakgrunn av disse erfaringene er det utarbeidet standardiserte tilnæringsmåter og handlingsmønstre, polititaktikk, som tjenestemenn undervises i og som det trenes jevnlig på. For norsk politi er disse bl.a. nedfelt i Politiets beredskapssystem (PBS) I og II, samt ulike temahefter som for eksempel *Emnehefte i taktikk: Polititaktikk i bygg* (2009). I sistnevnte heter det innledningsvis at "taktikken og teknikkene som er beskrevet i dette heftet er basert på erfaringer fra inn- og utland, samt det mest sannsynlige og forutsigbare hendelsesforløpet" (Emnehefte i taktikk: Polititaktikk i bygg 2009:4). Heftet beskriver gjennom tekst, figurer og bilder i detalj hvordan man som gruppe skal bevege seg i bygg hvor man antas å stå ovenfor en stor trussel, gjerne i form av en bevæpnet motpart. Samtidig som det presenteres en "beste løsning" er det både i teoretisk og praktisk undervisning tatt høyde for at ingen situasjon er lik. "Det vil i enkelte oppdrag være nødvendig å fravike den taktikken og teknikken som er beskrevet i dette heftet for å oppnå best mulig oppdragsløsning" (Emnehefte i taktikk: Polititaktikk i bygg 2009:4.) Slik er det med det meste av politiets aktivitet. Den er styrt gjennom lover og regler, og det er utarbeidet standardiserte maler, kall dem gjerne dreiebøker eller oppskrifter, som er så generelle at de skal kunne anvendes og følges i nær sagt alle henseende.

Således er det lett å hevde at politiet i utgangspunktet følger det objektive kunnskapsperspektivet, eller den "tekniske rasjonalitet" som Donald Schön (1987,1991) kaller disse standardiserte, regelbundne og instrumentelle oppskriftene som emneheftene fra politihøgskolen representerer. Det er ikke nødvendigvis noe galt i dette, kanskje tvert imot. Det er behov for et trygt rammeverk i oppdragsutførelsen som alle kan forholde seg til som et utgangspunkt. Men utfordringen er som nevnt, at virkeligheten ofte er mer kompleks enn emneheftene kan ta høyde for. Det er behov for å improvisere, finne nye løsninger, mer eller mindre basert på gamle, jamfør overnevnte sitat. Kanskje må innsatslederen anvende sine verktøy på en annerledes måte, en mer kreativ tilnærming til problemløsningen. Vi så på

dette tidligere, under kapittelet hvor vi tok for oss informantenes håndtering av krevende oppdrag, og vi så det nevnt under fortellingen. Lovverk, instruksjer og teoretisk kunnskap omkring tilnæringsmetoder og taktikk ligger som et bakteppe eller rammeverk for våre informanter. Men denne typen kunnskap ser i liten grad til å komme til bevisst anvendelse når det virkelig drar seg til, og blir heller *springbrettet til improvisatorisk utfoldelse*, en praktisk klokkskap eller fronesis.

Eirik Irgens (2009:43) ser på improvisasjon som ”..en følsomhet for hva som foregår, en evne til å teste ut magefølelse [...] når det ikke går helt som planlagt, og mot til å lete etter en løsning som man kanskje ikke hadde med seg da man gikk inn i situasjonen”.

Evne til å teste ut magefølelse. *Mot* til å lete etter løsninger. Store ord i krevende situasjoner. Men vi ser det jo tydelig gjennom våre informanter: Slik de forklarer hvordan de håndterer krevende oppdrag reder de grunnen for sin improvisatoriske tilnærming gjennom det som situasjonen forteller dem, holdt opp mot tidligere erfaringer. Dette gir det vi tidligere har omtalt som ”næring” til magefølelsen, i sum en avholdt veiviser i krevende situasjoner. Med Irgens overstående sitat for hånden, kan det se ut som våre informanters evne til å improvisere knyttes til det å *følsomt* være i situasjonen, mens motet gradvis kommer med erfaring.

Vi går tilbake igjen til vår fortelling: På vei frem til og inn i oppdraget forklarer informantene hvordan de forsøker å legge en plan. En av informantene omtaler dette som det ”verste” med hele oppdraget; det å forsøke å ta høyde for alt, huske alle vesentlige gjøremål. Her må det hjelp til, og denne forefinnes blant annet i form av en *situasjonsvurdering*, (PBS I:149), en huskeliste for klargjøring av hva lederen finner mest sannsynlig å stå ovenfor og hvilke resurser han har til å håndtere utfordringen. Situasjonsvurderingen er en del av de systematisk innlærte og strukturelle tilnærminger; en åpenbar teknisk rasjonalitet. Et typisk eksempel på bruk av denne tilnærmingen i praksis kan vi se i fortellingen om politimannen som blir beskyttet. Forut for skuddet utfører han som leder en rekke polititaktiske disponeringer i tråd med gjeldende regelverk, eller *disponeringsrekkefølgen* (PBS I:148) som det heter på fagspråket. Han må først finne (*lokalisere*) hytta, deretter omringe (*isolere*) den, før man kan begynne å lese situasjonen, eller *observere* som det omtales i malen. Ett påfølgende skritt er etter regelen å kontakte gjerningsmannen for å *forhandle*.

Bevisst bruk av situasjonsvurderingen med den påfølgende planen, og disponeringsrekkefølgen for en trygg og effektiv tilnærming, er gode forutsetninger for oppdragsløsningen, og er svært nyttig i det henseende at innsatslederen vet hva han skal gjøre og hvilke arbeidsoppgaver han har. Forut for de dramatiske skifter med overgang fra trafikkulykke til drap, og plutselig konfrontasjon med en mann med skytevåpen, går oppdragsløsningen godt. Paradoksalt nok legges grunnlaget eller berettigelsen for improvisasjon i samme øyeblikk som planen og den systematiske tilnærming faller i grus, i det det blir klart at trafikkulykken er et drap og fremdriften i disponeringsrekkefølgen

bokstavelig talt stoppes med et smell. Eirik Irgens (2006) viser til en rekke kilder innen musikk, sang, kunst, pedagogikk, medisin og kommunikasjon når han fremholder følgende: Det improvisatoriske rasjonale synes å falle i tre hovedgrupper: I) *Ekspertkunnskapens begrensning*, II) *Ressursmangel* og III) *Prediksjonsproblemer* (Irgens 2006:291). I våre tilfeller: Planene som var lagt er ikke lenger brukbare. Den samlede politikompetanse på stedet er høy, men ikke uten videre tilstrekkelig til å håndtere situasjonen. Hvor mange drapsmenn har innsatslederen tidligere jaktet på? Hvor mange ganger er han blitt beskyttet? For våre informanter er alt dette førstegangsopplevelser. Konteksten er endret, og vi befinner oss utenfor det landskap som innsatslederen tidligere har beveget seg i. Det nødvendige materiell og personell for å håndtere den nye situasjonen er ikke umiddelbart til stede, det er blitt tett opp mot umulig å forutsi hvordan dette bærer videre av sted.

Sett i lys av overstående, kommer noen særtrekk ved improvisasjon i politioperativ sammenheng frem. De 3 nevnte rasjonale for improvisasjon er kjerneingredienser i vår fortelling. Våre informanter er blitt prøvd i situasjoner hvor de har blitt tvunget til ytterkanten av egen kompetanse. Ressurser i form av mer mannskap, politihunder og radiosamband mangler. Prediksjonsproblemer, eller manglende evne til å forutse hva som vil skje ligger latent i hele fortellingen, ja sågar kanskje i hverdagen; politiet skaper og styrer ikke hendelsene. Hendelsene blir gitt til politiet, og er styrende for deres reaksjon. Allikevel improviseres det jo ikke som hovedregel. Det må altså ligge mer til grunn.

Springbrettet for improvisasjonen er i tillegg også de nevnte verktøy som innsatslederne besitter (Dehlin 2008). Informantene i vår fortelling arbeider med bakgrunn i et forhåndsdefinert sett av tilnæringsmåter, de støtter seg på den nevnte tekniske rasjonalitet, sin tilstedeværelse og erfaring. Dette medfører at det gir mening å snakke om ulike grader og typer av improvisasjon. Sistnevnte er avhengig av *hvor mye* vi støtter oss til verktøyene, om improvisasjonen kommer i *forkant eller etterkant* av det øyeblikk behovet eller ønsket oppstår, *graden av spontanitet* i situasjonen, eller hvor lang tid det tar fra tanke omsettes til handling, og om improvisasjonen som sådan representerer kreativitet eller nytenkning i løsningen av de kontekstuelle problemet (Dehlin 2008:XII). Vår fortelling gir rom for improvisasjon som understøttes av kjente tilnæringsmåter. Innsatslederen må fortsatt stå fjellstøtt på de generelle taktiske prinsipper. Improvisasjonen hjemles ytterligere i det faktum at verktøyene enten synes utilstrekkelige eller utilgjengelige. Behovet eller ønsket om improvisasjon oppstår som et resultat av det inntrufne, det improviseres som en reaksjon på det som skjer *etter* at det faktisk har skjedd. Dette skjer spontant, der og da, under (tids)press; noe må gjøres før det er for sent. Den improvisatoriske kjernen i denne fortellingen ligger i behovet for en forholdsvis rask respons, tanke omsatt i handling i løpet av kort tid. Det uforutsette blir startskuddet for kravet om en spontan, kreativ tilnærming, med den klare begrensning at situasjonen for all del ikke må forverres.

Det er med andre ord ikke slik at man kan improvisere fritt i slike situasjoner som er beskrevet, man må ha en grunnleggende kompetanse og den spesifikke kontekst som utgangspunkt. Slik sett blir evnen og muligheten til å improvisere også en profesjonell og personlig kompetanse som "kan og bør utvikles, rett og slett fordi situasjonen som kan oppstå og løsningene de påkaller, ikke lar seg forutse i planleggingsøyeblikket" (Irgens 2009:43). Improvisasjon kan dermed beskrives som evnen til å finne løsninger tilpasset situasjonen man befinner seg i ved å være *reflektert i situasjonen*, eller å være i dialog med situasjonen man befinner seg i, og ikke være *bundet* av regler, prosedyrer og forhåndsbestemte handlingsmønstre. I mange tilfeller evaluerer man situasjonen i ettertid, men da er dessverre muligheten til å gjøre de nødvendige tilpasninger og tiltak borte. Situasjonen kan ha fått et fatalt utfall som vi ikke kan endre på. Donald Schön (1991) skiller i slike tilfeller mellom *Reflection on practise* og *Reflection in practise*. Improvisasjon handler om reflection in practise. Den gode praktiker som er tilstede i situasjonen og reflekterer "in action" er i stand til å løse en slik endret forutsetning. Man *må* improvisere og finne en egnet løsning eller handling som driver situasjonen i ønsket retning. Lykkes dette utvises det Bill Torbert (2004) kaller *timely action*, eller rett handling til rett tid.

Ser vi tilbake til fortellingen husker vi innsatslederen som sto på draps-åstedet og frustrert utbrøt:

Men det er jo ikke noe verktøy, jeg har jo ikke noe verktøy på det! [Løsning av krevende oppdrag] Altså annet enn at det er jo, det ligger jo i bunn hva det er jeg som politimann skal gjøre: Jeg skal redde liv, jeg skal etterforske saker også videre og så videre. Det ligger jo der. Ja så da må jeg jo *finne på noe å gjøre i den forbindelse da!* Selv om jeg ikke har noen smørbrødtype [*...*] Jeg har ikke noen smørbrødtype på det, men *veien blir til mens man går da.*

(vår kursivering)

Det vi her ser, er at improvisasjon kan forstås som en vesentlig del av løsningen av krevende politioperative oppdrag. Vi hevder videre at det å evne å improvisere i mange henseende er en forutsetning for å løse disse oppdragene. Gjennom vår analyse har vi funnet at den utpregede tekniske rasjonalitet i politietaten er grunnlag for god og nødvendig improvisasjon i løsning av krevende oppdrag. Improvisasjon for innsatslederens vedkommende hjemles når det ikke finnes noen kjent løsning, det er utilstrekkelig med konvensjonell bruk av verktøy, eller fravær av egnede verktøy i situasjonen. Improvisasjon kommer i slike sammenhenger som en reaksjon. Det oppstår et spontant behov som resultat av at noe skjer utover det som er planlagt, og det improviseres under press. Vi har videre sett at god improvisasjon i politioperativ sammenheng er en utpreget profesjonell kompetanse. Jo mer en kan, jo flere verktøy å improvisere over og dermed større faglig trygghet til å ta de nevnte avveielser. "Kunnskap gir større frihet enn kunnskapsløshet" sier organisasjonspsykolog og professor Paul Moxnes (2012:56). Det gjelder i aller høyeste grad her.

7.2 Hva betyr våre funn i et kunnskapsledelsesperspektiv?

Dette avsnittet er ment å løfte frem implikasjoner som kan knyttes til våre funn, i et kunnskapsledelsesperspektiv. Avsnittet svarer altså til det som vi i forbindelse med operasjonalisering av problemstillingen kalte et refleksjonsspørsmål. Når vi nå har kommet frem til at kunnskapen som innsatslederne benytter under ledelse av krevende oppdrag hører hjemme i et praksis- /sosiokulturelt perspektiv, samt i den kategorien av kunnskap som vi definerte som den tredje vei, får dette flere konsekvenser. I dette avsnittet vil vi trekke vekslers på det som vi presenterte i kapittel 3 vedrørende kunnskapsledelse, og se nærmere på noe av det våre forskningsfunn medfører i et slikt perspektiv.

Vi finner grunnlag for å hevde at kunnskapen, slik den er beskrevet og anvendt av våre informanter, er av personlig, subjektiv og kontekstuell karakter. Vi har videre vist at den har åpenbare innslag av tause elementer.

Med et strukturelt eller objektivt utgangspunkt må det her settes inn tiltak i et forsøk på å få tak i og grep om denne kunnskapen. Vi snakker da om en systematisk tilnærming for å gjøre taus kunnskap eksplisitt, få kunnskapen kodifisert og gjort tilgjengelig og anvendelig for andre (Hislop 2009:27). Et bidrag som er mye referert til i denne sammenhengen er Nonaka og Takeuchi's SEKI-modell (Nonaka og Takeuchi 1995). Modellen tar utgangspunkt i at kunnskap i utgangspunktet er taus og personlig, men kan omformes gjennom en prosess av *sosialisering, eksternalisering, kombinerings og internalisering*. Viktige fokusområder vil for eksempel da være å skape fora for samtaler og refleksjon, såkalt kunnskapshjelpende kontekster (Von Krogh et al. 2007). Det vi egentlig ser er altså at vi her kommer tilbake til diskusjonen rundt hva kunnskap egentlig er, og hvordan den kan forstås.

Basert på det vi har kommet frem til i denne avhandlingen ser vi at den aktuelle kunnskapen er innvevd i en praksis, den er sosialt konstruert og til dels forkroppsliggjort. Kanskje må man bare akseptere at deler av kunnskapens helhet forblir taus? Slik sett må man ta stilling til om man virkelig tror på den sender – mottaker logikken som ligger i det objektive kunnskapssynet (Hislop 2009:26), eller om den bryter sammen i møte med "virkeligheten".

Funnene i denne avhandlingen peker i retning av at utvikling av innsatslederen best kan gjøres i sammenhenger hvor man "går i lære" i et mester/svenn forhold (Dreyfus & Dreyfus 1999) med muligheter for observasjon og deltagelse. En bevisst tilnærming til erfaringsbegrepet hvor viktigheten av innlevelse og engasjement i arbeidet kommer til syne, synes å være av avgjørende betydning. Det er gjennom å være innsatsleder at man blir innsatsleder, ved å stå i situasjonene og leve med utfordringene. For å si det med informantene: "Det er vanskelig å lese seg til sånt".

Skal man ta funnene i avhandlingen på alvor blir det aller viktigste å sette innsatslederne i stand til å improvisere. Og da blir det i et kunnskapslederperspektiv avgjørende å legge til rette for dette. Dette reiser spørsmål rundt vilkår for improvisasjon i politiet.

Vi ser at det i innsatslederens verden lett kan oppstå en kollisjon mellom den tekniske rasjonalitet og det åpenbare behovet for improvisasjon. Det arbeides i en verden full av lover og instruksjoner, og krav, maler, grenser og linjer er for en stor del trukket opp. Problemet er at mange av dem er uklare, de kan tolkes og forstås på flere måter og man ser dem kanskje ikke før man har passert dem. I kapitlet hvor vi så nærmere på krevende begrepet, så vi at dette var med på å legge press på innsatslederne. Vi antydte der at det endelige svaret på om man har truffet med en forsvarlig og god oppdragsløsning lå i graden av suksess.

Treffer man med sin improvisasjon og løser oppdraget, er alle fornøyde. Man kan se for seg at rosende omtale og genierklært vurderingsevne kommer en til gunst. Bommer man, og resultatet blir en forverring av situasjonen, risikerer man å bli offer for offentlighetens negative søkelys, etterforskning, tiltale og straff. Improvisasjon kan også bli et spørsmål av moralsk omfang: Kan man akseptere improvisasjon som tilnæringsmåte i situasjoner hvor liv og helse står på spill? I et improvisatorisk perspektiv blir altså presset enda tydeligere, i den forstand at man er *nødt* til å improvisere for å ha mulighet til å lykkes, samtidig som informantene uttrykker at det oppleves som uakseptabelt å mislykkes med en slik tilnærming. Det synes som om man står ovenfor et valg: den tekniske rasjonalitet som en begrensning eller tvangstrøye, eller alt det ovenfor nevnte som et grunnlag eller utgangspunkt for god improvisasjon.

Her ligger altså (kunnskaps)lederutfordringen. Vi tror ikke at magesfølelse og improvisasjon kan ledes *per se*. Men det handler heller om hvordan man skaper aksept, evne og vilje til å prøve nye løsninger, og redusere frykten for å mislykkes. Eller, som Stacey (2008) fremholder som avgjørende viktig med kompleksitetsperspektivet; å finne og definere de forhold som hindrer naturlig emergens av ny kunnskap. Vi tar ikke mål av oss å gi svar på alt dette, men nøyer oss her med å påpeke disse forholdene. Kanskje kan dette være en inngang for ny forskning på politiet? Og kanskje kan dette gjelde for flere ledere enn innsatslederne? For i løsning av de krevende oppdrag utøves det utvilsomt ledelse. Men den type ledelse som er påkrevd går langt utover det som man i et management perspektiv regner som ledelse. Med bakgrunn i vår empiri, ser vi konturene av det meningsløse i å forsøke å påtvinge en krevende situasjon en gitt løsning ut i fra et forhåndsdefinert sett av tilnæringer. Løsningen av de krevende oppdrag handler heller om økt fokus på hva konteksten forteller lederen, det å improvisere blir en måte å se på, definere og angripe nåsituasjonen på (Dehlin 2006:274). Lederen kommer ikke med løsningen, men han *skaper* den, i samspill med sine medarbeidere, basert på alle sine verktøy, sin kunnskap og tidligere erfaring. Dermed kan forskning som virker klargjørende på vilkårene for improvisasjon som lederverktøy i politioperativ sammenheng, bli av avgjørende betydning.

8. Dette har vi kommet fram til

Dette kapittelet danner avslutningen på avhandlingen. Her vil vi oppsummere våre funn og trekke konklusjoner basert på vår empiri og analyse. Gjennom en presentasjon og redegjørelse av funnene ser vi samtidig om vi har lyktes i å være tro mot avhandlingens problemstilling, forskningsspørsmål, formål og ambisjon. Vi ønsker videre å se vår avhandling i relasjon til det kontekstuelle bakteppet vi presenterte i kapittel 2. Hvordan ser bildet ut nå?

8.1 Hva er våre hovedfunn?

Gjennom vår forskning har vi kommet frem til at innsatsledelse i krevende oppdrag kjennetegnes av kompleksitet og dynamikk. Dette betyr at det er mange krefter, relasjoner og mekanismer som virker inn i og preger situasjonene. Denne kompleksiteten og dynamikken er så stor at det er vanskelig å identifisere alle kreftene og aktørene i de enkelte oppdrag. Vi har allikevel kommet frem til tre hovedkategorier av forhold som er med på å skape denne kompleksiteten, og gir innhold til begrepet krevende. Disse er:

- 1) Usikkerhet.
- 2) Risiko.
- 3) Press.

Vi har vist at usikkerheten er knyttet til både personlige og kontekstuelle forhold. I en utfordrende, mangefasettert og levende situasjon gir innsatslederne uttrykk for usikkerhet i forhold til elementer vedrørende selve oppdraget, og om deres egen kunnskap er god nok til å håndtere det som skjer. Dette medfører innledningsvis i oppdragsløsningen en følelse av fravær av kontroll.

Risiko knyttes av informantene til faren for tap av liv eller alvorlig skade. Innsatslederne beskriver selv de krevende oppdrag som forhold hvor man opererer i spenningsfeltet mellom liv og død. Dette medfører en tilnærming til oppdraget preget av alvor, og et fokus hvor gode politifaglige kunnskaper fremheves som en forutsetning. Opplevelsen av risiko er knyttet til både faren for alvorlig skade eller død på tredjeperson, og de farer som innsatslederens eget mannskap utsettes for.

Presset informantene gir uttrykk for kan knyttes til samfunnsoppdraget politiet forvalter. Det handler om ansvaret for å håndtere risikoen vi nevnte i forrige avsnitt på en måte som er samstemt med de kravene som er iboende i yrket, og tydeliggjort gjennom lover og instruksjoner. Videre har vi funnet at innsatslederne kjenner spesielt på kravene fra egne over-

og underordnede. De opplever en sterkt forventningspress på å lykkes, og at deres ledelse og løsninger skal tilfredsstille forventningene fra de nærmeste omgivelsene. Dette er så tydelig beskrevet at vi har valgt å se nærmere på dette i avhandlingens siste kapittel.

Vi har funnet at disse tre faktorene (usikkerhet, risiko, press) virker inn i og påvirker hverandre på en måte som gjør det vanskelig å skille dem fra hverandre, i det vi har valgt å kalle en vekselvirkning. Det er summen av disse kreftene som avgjør hvor krevende innsatslederne opplever situasjonen de står oppe i. Ved fravær av en eller flere av disse faktorene i et oppdrag, så faller oppdragene utenfor kategorien krevende. Vi knytter disse funnene direkte til lederrollen, og antyder at lederansvaret virker som en forsterker på de tre faktorene. Disse funnene er altså svar på vårt første forskningsspørsmål, og er med på å danne det kontekstuelle bakteppet som hovedproblemstillingen hviler på.

Avhandlingen har videre brakt med seg innsikt i hvordan innsatslederne håndterer disse krevende og komplekse situasjonene; hva de i et kunnskapsperspektiv støtter seg til under ledelse av krevende oppdrag. Her har vi avdekket en tilnærming hovedsakelig basert på:

- 1) Tilstedeværelse.
- 2) Erfaring.
- 3) Magefølelse.

Tilstedeværelsen beskrives som både konkret og fysisk å befinne seg nært opptil begivenhetenes sentrum, og mer abstrakt som en mental tilstedeværelse i situasjonen. Dette forstår vi som en aktiv involvering, en innlevelse og et engasjement i situasjonen innsatslederne står oppe i. Gjennom tilstedeværelse oppnås et sterkere fokus som igjen bidrar til redusert usikkerhet. Dette gir større mulighet til å slippe følelsene inn i situasjonsvurderingen. Videre har vi funnet at innsatslederne selv gjør et skille mellom teoretisk kunnskap og den mer praktiske erfaringen de har brakt med seg. De vektlegger erfaringen som sin viktigste kunnskap. Analysen nyanserer bildet noe, og viser at gjennom økende erfaring så slippes den regelbundne tilnærmingen gradvis, og man handler mer i "flyt" og i en form for dialog med situasjonen. Man trekker lettere veksler på tidligere erfaring og bringer denne med seg inn i løsningen av nye oppdrag. Magefølelsen innsatslederne beskriver, forstår vi ut i fra et kunnskapssyn som ikke gjør et skille mellom kropp og sinn, men som ser på kroppen og hodet som integrerte deler av det å drive innsats*ledelse*. Magefølelsen blir derfor en kroppslig respons på fornemmelsen av den situasjonen man står oppe i. Analysen viser at (å våge) å slippe engasjement og følelser mer til, er en forutsetning for å skape verdifull erfaring.

På samme måte som for de krevende oppdrag har vi også her tre faktorer som gjensidig påvirker hverandre. De utgjør en helhet, og fravær av en eller flere av disse faktorene svekker innsatsledernes mulighet til å håndtere situasjonen. Summen av de tre har vært

bestemmende for hvordan innsatslederne har opplevd mestring i situasjonen, og er svaret på vårt andre forskningsspørsmål.

Ved å trekke opp et overordnet teoretisk bakteppe for kunnskapsbegrepet, har empirien gjennom de overstående funn bidratt til at vi har kunnet plassere innsatslederens kunnskap i en praksisbasert kategori. Funnene peker på en kunnskap som i stor grad baserer seg på følelser, teft og intuisjon og omtales gjerne som *den tredje vei* til kunnskap. Dette er en type kunnskap som kan sees beslektet med kunst, musikk og idrett, og hvor begreper som kroppsliggjort og taus kunnskap er nyttet til kunnskapsbegrepet på en komplementerende måte.

Ved hjelp av de overordnede teoretiske perspektiv argumenterte vi for at innsatsledelse i de krevende oppdrag best kunne forklares gjennom en kompleksitetsteoretisk tilnærming, og forstås som et komplekst adaptivt system (KAS). Vi sammenholdt dette med en tradisjonell ledelsestilnærming, benevnt som management, og fant at denne tilnærmingen ikke var egnet til å forstå innsatsledelse i krevende oppdrag. Dette fordi en instrumentell og strukturell tilnærming ikke alene kunne håndtere kompleksiteten som lå i konteksten for de krevende oppdragene.

Ved å sette våre forskningsfunn inn i et KAS-rammeverk, så vi at de ulike kreftene stimulerte til kreativitet og improvisasjon. Gjennom en videre analyse viste vi hvordan *improvisasjon* tar opp i seg elementer også fra den strukturelle tilnærmingen til kunnskap, og at det til syvende og sist handler om en vekselvirkning av alle tre kunnskapskategoriene. På denne måten har vi vist at kunnskapen som innsatslederne baserer sin ledelse på under løsning av krevende oppdrag handler om *evne til* og *mulighet for improvisasjon*.

8.2 Konklusjon

I vår problemstilling stilte vi spørsmålet: *Hva slags kunnskap baserer innsatslederen sin ledelse på under løsning av krevende oppdrag?*

Svaret på dette blir som følger: *En kunnskap som er praksis- og følelsesbasert og hvor tilstedeværelse og erfaring har en avgjørende rolle. En kunnskap hvor objektive og strukturelle elementer bidrar inn i en helhet som til syvende og sist handler om improvisasjon.*

8.3 Tilbakeblikk mot det kontekstuelle bakteppet

I kapittel 2 satte vi oppgaven vår inn i en større sammenheng for å underbygge betydningen av vår avhandling. Nå som oppgaven er ferdig og vi har argumentert frem våre forskningsfunn vil vi se tilbake på de intensjonene og poengene som vi løftet frem i innledningen.

8.3.1 Kunnskapsfundamentet

Vi antydte tidlig i kapittel 2 et kunnskapsfundament som politiets innsatsledelse hviler på. Vårt utgangspunktet for dette var politihøgskolens fagplan for studiet "Funksjonsrettet ledelse for innsatsledere". Vi argumenterte for at vi så en instrumentell og strukturell kunnskapsforståelse i fagplanen og etterlyste at kompleksitet og fremvekst av ny kunnskap i konteksten ble synliggjort. I lys av empirien og de funn vi har kommet frem til i analysen, synes vi dette underbygger vår påpekning av betydningen som underliggende mønstre har for oppdragsløsningen. Vi har sett at kunnskapen om hvordan oppdragene best kan løses har vokst frem i de mellommenneskelige interaksjonsprosessene og den stadig endrede konteksten. I dette skjæringspunktet har innsatslederens tilstedeværelse i situasjonen og erfaring fra en operativ praksis spilt en viktig rolle i forhold til i beslutningene de har tatt. Vi ser at innsatslederne følger en improvisatorisk tilnærming, hvor kunnskapen skapes i øyeblikket de er knyttet til. De forhåndsdefinerte løsningene som er basert på en strukturell plan, slik som tiltakskort og fastlagte rutiner, har fungert i form av en forkroppsliggjort taus kunnskap for innsatslederen.

Med et større fokus på betydningen av kompleksitet og mellommenneskelige relasjoner får teksten i fagplanen en ny betydning. Vi mener at en slik tilnærming vil gi nye muligheter for å utfordre det rådende kunnskapssynet, og bidra til utvikling av både teori og praksis innen fagfeltet. Våre funn pekte på viktigheten av evner og muligheter for improvisasjon. Ved å løfte improvisasjon inn i grunnutdanningen av innsatsledere mener vi at det vil legges et godt grunnlag for videre læring og kunnskapsutvikling. Vi snakker med andre ord om en utvidet forståelse av begrepet kunnskap.

8.3.2 Politifaglig perspektiv

Vi løftet frem dette sitatet fra 22.juli-kommisjonen: "politiet skal utføre effektivt politiarbeid med god kvalitet" (NOU 2012 nr.14:309). Og viste videre til Politiinstruksen:

Det er en alminnelig plikt å besørge tjenesten organisert og utført så effektivt og målrettet som mulig innenfor de angitte rettslige og ressursmessige rammer. (Politiinstruksen:§3-1).

Ut av dette stilte vi følgende spørsmål: Effektivitet og kvalitet, er ikke det to sider av samme sak? Et effektivt politi er vel et politi med god kvalitet og et politiarbeid av god kvalitet er vel effektivt? Eller, kan det være forskjeller her?

Gjennom å anvende en språkdrakt basert på en sosialkonstruktivistisk tenkning så mener vi at våre forskningsfunn har gitt disse begrepene et mer meningsfylt innhold. Gjennom å argumentere frem systematisk kunnskap om at innsatsledelse i krevende oppdrag handler om evne og mulighet for improvisasjon har vi satt innsatslederens prestasjon i sentrum. Vi argumenterte i kapittel 2 for at begrepene innenfor New Public Management tenkningen gjerne ble knyttet til kravet om operasjonalisering av målbare kriterier og en økonomisk tenkning. Det har derfor vært viktig for oss å finne en alternativ språkdrakt for å gi begrepene et utvidet innhold. Vi mener derfor at våre funn bidrar til økt kunnskap på veien mot å bedre politiets prestasjoner, slik at vi kan imøtekomme 22. juli- kommisjonens forventning til politiet.

Det var viktig for oss å søke kunnskap om innsatsledelse gjennom å innta et perspektiv som vi beskrev som innenfra og ut. Vi ville se om vi kunne få tilgang til en annen type kunnskap ved å innta dette perspektivet. Gjennom empirien fikk vi anledning til å ta del i innsatsledernes egen fortellinger og høre hva de opplevde som krevende. Videre fikk vi høre hvordan de håndterte de krevende oppdragene og hvilken kunnskap de benyttet for å løse disse. Vi har ikke funnet annen forskning på samme tematikk, så vi mener å kunne tilføre et faglig argumentert og mer nyansert bilde av kunnskapsbegrepet i relasjon til innsatsledelse.

I forlengelsen av dette er det fristende og spørre; Hva er grunnen til at dette ikke har kommet frem tidligere? Innsatsledelse som begrep er forholdsvis ferskt, men operativ ledelse har vært drevet gjennom alle tider. Hva har stått i veien for å bringe frem systematisk kunnskap om dette? Funksjonen er sentral i et operativt perspektiv og er svært viktig i forhold til beredskap og politiets evne til å møte samfunnet forventninger. Vi mener at det ensidige strukturelle kunnskapssynet har gjort politiet som organisasjon blind for denne typen kunnskap, og vi vil med dette synliggjøre hva som er mulig med et større perspektivmangfold.

Innenfor den operative praksisen finnes det mange ulike oppgaver, roller og grupper som kan defineres som egne praksiser. Hver og en av disse bør det søkes å frembringe ytterligere kunnskap om. Selv innenfor innsatsledelse finnes det andre problemstillinger som kan være av interesse å komme i dybden på. Vi tar til orde for et økt fokus på relasjonelle og prosessuelle forhold knyttet til de ulike roller, grupper og utfordringer.

Vi håper at denne avhandlingen, i tillegg til å frembringe kunnskap om innsatsledelse i krevende oppdrag, også kan være en inspirasjon til andre som står i den operative praksisen til å utforske sitt eget fagfelt. Vi tror en refleksjon rundt dette kan bidra til å synliggjøre flere av de sammenhenger og mekanismer som finnes. På denne måten tror vi at politiet kan få dypere innsikt og bedre grunnlag til å utvikle sine prestasjoner i hele den operative praksisen.

8.3.3 Politiet i samfunnet

Vi påpekte også de samfunnsmessige forventningene til politiet og betydningen av politiets samfunnsoppdrag. Innsatslederen er den øverste leder på taktisk nivå og har ansvar for å lede og koordinere politiets innsats og samarbeid med øvrige samarbeidspartnere. Vi har sett fra hendelsene den 22. juli 2011 at politiet ikke greide å yte den tjenesten til borgerne som samfunnet forventet. Politiet har etter vårt skjønn et ansvar for å gå inn i alle sider av den operative virksomheten og se på muligheter for forbedring og utvikling. Vi håper våre funn kan være et bidrag i å fremme kunnskap om innsatsledelse og hva dette innebærer når de krevde oppdragene finner sted.

I et utviklingsperspektiv av innsatslederrollen så mener vi at våre funn underbygger et argument for å rendyrke innsatslederrollen i større grad enn det som er tilfelle i dag. Vi må la fagets spesielle utfordringer danne grunnlaget for hvordan innsatslederne er organisert slik at gode praksisfelleskap får utvikle seg. Vi var inne på i kapittel 1 at innsatsledelse i mange politidistrikter har en litt varierende organisering, og i mange tilfeller er en tilleggsfunksjon til en annen lederjobb. Som analysen påpeker så må også improvisasjon øves på. Det betyr at det både i hverdagspraksisen og i forbindelse med trening og øvelser bør legges mer til rette for at innsatslederen får utviklet sine improvisatoriske evner. Erfaring og faglig kompetanse utvikles slik vi ser det, best i hverdagspraksisen gjennom fagmiljøer hvor meninger og erfaringer blir diskutert og utfordret. Kunnskap skal utfordres og stilles spørsmål ved. Slik vokser ny kunnskaps frem.

Polititjenesten i Norge er mangfoldig og de geografiske og demografiske forskjellene byr på ulike utfordringer. Ved å ta med seg de samme perspektivene inn i tenkningen rundt organisering av innsatsledelse som vi har lagt til grunn for denne analysen, vil man trolig finne ulik løsninger rundt om kring i det ganske land. Det viktigste budskapet i lys av denne avhandlingen vil være at man må ta innover seg hva disse krevende oppdragene fordrer av ledelse, og sørge for at politiet legger til rette for at innsatslederens improvisatoriske evner får utviklet seg innenfor den organiseringen det enkelte politidistrikt velger.

Når vi startet arbeidet med denne masteroppgaven så var vår nysgjerrighet og undring sprunget ut av egen praksis og hendelsene som skjedde 22. juli i 2011. I løpet av

skriveperioden har det blitt nedsatt et regjeringsoppnevnt utvalg som har gjennomført en politianalyse. En av konklusjonene i Politianalysen (NOU 2013 nr.9) har direkte relevans for denne oppgaven. Analysen konkluderer med at politiet, for å holde tritt med samfunns- og kriminalitetsutviklingen, må satse mer på det som kan defineres som politiets kjerneoppgaver, eller oppgaver som understøtter disse.

Innsatsledelse som fag defineres som en av ni slike kjerneområder. Fra å være tilfeldig organisert og en oppgave i tillegg til annen tjeneste i alle år, tar nå utvalget tak i de kravene samfunnet har til politiet når de ekstraordinære og krevende oppdragene finner sted.

Vår avhandling har vist kompleksitetsnivået både på ledelsesrollen og de kunnskapsmessige sidene under krevende oppdrag. Politianalysen sier:

Videre må det utarbeides hensiktsmessige mål og krav som reflekterer forventninger til effektiv tjenesteutøvelse i alle ledd av politiets operative virksomhet, det være seg kapasitet ved operasjonssentralene, dimensjonering og organisering av innsatslederfunksjonen eller krav om responsevne (NOU 2013 nr.9:238).

Utvalgets påpekning av behovet for å se på dimensjoneringen og organiseringen av innsatslederfunksjonen mener vi understøtter våre forskningsfunn og konklusjoner i forhold til politiets samfunnsoppdrag. Politianalysen fremhever at:

For å sikre en god kompetanse stilles det krav til opplæring og trening for innsatsledere, og det er viktig at det er et tilstrekkelig antall hendelser som gir innsatsledere mulighet til å fungere i funksjonen for å vedlikeholde kunnskapen (NOU 2013 nr.9:126).

Politianalysen påpeker i likhet med vår avhandling nødvendigheten av å opprette fagmiljøer der kunnskapsutvikling har gode kår (NOU 2013 nr.9:126). Som vi har sett i empirien og analysen så er kravene til innsatslederne i gitte situasjoner store. Funksjonen bør etter vårt skjønn vurderes rendyrket i større grad enn i dag. Gjennom et sterkt fagmiljø og spesialisering i rollen mener vi at innsatslederen best kan settes i stand til å håndtere de krevende oppdragene når de inntreffer.

9. I tillegg undres vi over...

9.1 Politikultur - en belastning i de krevende oppdrag?

Et spennende poeng og funn i avhandlingen knyttes av informantene selv direkte til deres lederstilling. Under henvisning til informantenes fortellinger mente vi å kunne se at det var selve *ledelsen* og ansvaret som fulgte med som var krevende. Det ble trukket likhetstegn mellom det å fremstå rolig og avbalansert og det å være trygg i lederrollen. Vi legger til grunn at ledelse er en sosial prosess, som utvilsomt påvirkes av og utøves gjennom relasjoner til omgivelsene (Johannessen 2013, Uhl Bien et al 2007). Man kan undres på i hvor stor grad presset fra over og underordnede er reelt, men faktum er i alle fall at det *opplevs* reelt, og at det er med på å legge stein til byrden under løsning av de krevende oppdrag. Det blir altså et interessant poeng hvem det egentlig er viktig for at innsatslederen fremstår rolig? Er det for ham selv, eller omgivelsene? Uansett er det plausibelt å anta at noe av innsatslederens kapasitet går tapt her, i den forstand at han til tross for at det, sitat: "Koker i hodet" skal være "trygg i lederrollen". Det var påfallende å være vitne til i hvor stor grad informantene bar preg av presset og forventningene som de følte ble lagt på dem fra egne rekker. Som vi tidligere har omtalt påkalte dette ord og følelser som *angst* og *frykt*. I det man skulle anta i seg selv var en mer enn nok krevende situasjon å håndtere kommer altså dette som et ikke ubetydelig tillegg. Hva er det egentlig som skjer? Hvorfor føler ikke heller lederne på støtte, tillitt og oppbakking? Det er vel åpenbart det de trenger? Er det kanskje noe av dette 22.julikommisjonen har sett konturene av når de påpeker mangler ved ledelse, kultur og holdninger som de vesentligste utfordringer for fremtidens politi? Kan det være slik at politiets egen kultur og interne holdninger vanskeliggjør god ledelse i krevende situasjoner? Virker vår egen kultur på oss slik at vi har vanskelig for å slippe oss løs, tenke alternativt og kreativt når det trengs som mest?

I boken "*Politikultur, identitet, makt og forandring i politiet*" setter organisasjons- og kompleksitetsteoretiker Stig O. Johannessen (2013) søkelyset på nettopp dette. Johannessens faglige ståsted er kunnskap hentet fra forskning på komplekse organisasjonsprosesser (se f.eks Stacey 2008). Her legges altså til grunn de samme teorier som vi har omtalt i vår avhandling med tanke på kompleksitetsledelse: Fremtiden er under kontinuerlig konstruksjon, og helt ny kunnskap kan oppstå i *komplekse responderende relateringsprosesser* (Stacey 2008).

Johannessen (2013) definerer i lys av dette kultur som "pågående organisasjonsprosesser, som gjentas og forandres i hverdagslige menneskelige handlingsmønstre" (Johannessen 2013:29). Johannessen setter videre likhetstegn mellom kultur og organisasjonspraksis, og ender opp med å definere *politikultur* som:

[...]de komplekse og dynamiske organisasjonsprosesser som utgjør den hverdagslige praksis som foregår helt konkret i politiorganisasjonen. Politiets organisasjonskulturer/organisasjonspraksiser er med andre ord måter å handle, tenke, snakke og utøve arbeid på i politiorganisasjonen (Johannessen 2013:29)

Johannessen deler den norske politikulturen inn i fire praksiser; operativ, byråkratisk, fagforening, og akademisk. Hver praksis preges av fenomenene *identitet, makt, moral-etikk og kommunikasjon* (Johannessen 2013:30). For den operative praksisen, som innsatslederen er en viktig del av, er denne ifølge Johannessen preget av *gruppeidentitet* (Johannessen 2013:68). Det vil si at våre innsatsledere er avhengige av å ha tillitt blant de operative mannskapene. I lys av vår empiri er det altså nærliggende å tro at det omtalte presset som informantene føler er knyttet til frykten for å ta avgjørelser som går på tvers av det som mannskapene rundt dem finner riktig, eller på annen måte skjøtte sin ledelse på en utilfredsstillende måte. Stilt ovenfor det krevende oppdraget skal dette altså ikke bare løses på en (politifaglig) god måte, det skal løses på en måte som over og underordnede kan stille seg bak. I Johannessens perspektiv forklares dette med at det å gå på tvers av gruppens oppfatning vil rokke ved lederens selvfølelse, altså *meg som leder av min gruppe*. Å havne på utsiden av en slik gruppe vil undergrave den tilliten innsatslederen er så avhengig av, og frarøve ham muligheten til faktisk å lede.

Johannessens empiri gir ham grunnlag for å hevde at man ikke kan bli innsatsleder uten å gjennom karrieren ha opptrådt på en slik måte at man har unngått å provosere medlemmer av gruppen eller overordnede, noe som for øvrig er i tråd med vår opplevelse i egen praksis. Dette betyr at innsatslederne gjennom fenomenene *moral-etikk og makt* (Johannessen 2013:69) sosialiseres inn i stillingen på en måte som vanskeliggjør nytenkning, endring og utvikling. Johannessen omtaler dette som en *konserverende taushetskultur* (Johannessen 2013:69). Makten som utøves rettes inn mot å beskytte gruppen, mens det moralsk-etiske har sitt hovedfokus mot internjustis og stabilitet. Dersom dette medfører riktighet må det være svært forvirrende og ikke minst krevende for innsatslederen å bryte ut av et slikt mønster når oppdraget krever det.

Vår egen empiri fremhever betydningen av erfaring som kunnskap. Som tidligere omtalt har alle våre informanter forholdsvis lang fartstid i politiet før de ble ledere. Ut i fra informantenes uttalelser ser det ut som om de gir denne kunnskapen forrang foran teoretisk forankret kunnskap som skole, kurs og utdanning. De påpeker at det ikke nødvendigvis er noen sammenheng mellom å være skolefink (teoretiker) og det å være en god innsatsleder (praktiker). Informantene ser altså ikke noen umiddelbar sammenheng mellom disse to kunnskapsformene, men setter dem opp mot hverandre. De hevder det er lettere å lykkes jo mer erfaring man har, og denne typen kunnskap fremstår både mer solid og troverdig, og kommer lettere til anvendelse enn den objektive, strukturelle kunnskapen.

Dette er med å støtte opp under fenomenet *kommunikasjon*, eller erfaringsbasert språk og kunnskap som Johannessen kaller det (Johannessen 2013:69). Han mener å ha belegg for å si at innsatslederen nærmest utsettes for en uformell ansettelsesprosess i sin interne praksis forut for den formelle. I det Johannessen omtaler som *skyggesamtaler* er de ulike kandidatene et tema blant de andre ansatte. Den uformelle rangeringen tilfaller på ett eller annet tidspunkt den eller de som sitter med den formelle avgjørelsen, og disse vil ha store problemer med å ansette noen som ikke er godkjent av gruppen. Dersom dette er riktig vil altså innsatslederen i bunn bære med seg en stor tro på at hans erfaring er viktig. Den er godkjent av rådende kultur og praksis. Den erfaringsbaserte, gruppeorienterte kunnskapen kan dermed havne i et kulturelt motsetningsforhold til formalkompetansen. Sistnevnte er ikke like akseptert, og kan dermed heller ikke holdes fram som likeverdig. Dette kan være litt av forklaringen på våre informanternes noe avvisende holdning og oppmerksomhet til faktabasert, formalisert kunnskap.

Basert på egen empiri og det siste innen forskning på norsk politikultur, er det dermed rimelig å stille spørsmålet: Er våre informanter sosialisert inn i en forståelse av at "ekte" kunnskap må være knyttet til personlig erfaring? Hvis svaret er ja, må det bety at det i en slik kultur er vanskelig å prøve noe nytt. En slik sosialisering kan i verst fall være til hinder for påkrevd nytenkning og kreativitet i løsningen av de krevende oppdrag. For å si det med Cassirer's (1944) metafor: Man kniper igjen et øye, og overbelaster det andre.

En liknende type logikk ser vi etter vårt skjønne konturene av også på høyere nivå i politietaten. Med 22. Juli-kommisjonens rapport (NOU 2012 nr.14) og Politianalysen (NOU 2013 nr.9) har vi vært vitne til en sterk kritikk mot politiet for ikke å ha nok fokus på læringskultur. Det er pekt på mangler ved ledelse, kultur og holdninger. Samtidig har vi sett at medisinen som foreskrives er å gjøre mer av det som ikke har fungert tidligere (Johannessen 2013:247). Mer målstyring og mer detaljerte og sofistikerte måleparameter iverksettes i et forsøk på å kunne kontrollere den operative praksisen. Det er gjentatt opptil flere ganger i disse rapportene at politiarbeid skal være kunnskapsbasert og kunnskapsstyrt (se f.eks NOU 2013 nr.9:46,147). Spørsmålet vårt blir da hva kunnskapsstyrt faktisk betyr? Må kunnskapen la seg måle for å komme til anvendelse? Er kunnskap først håndgripelig når den kan kodifiseres og gjøres allmenngyldig?

Vi er av den oppfatning at hvis man ikke greier å løsrive seg fra den ensidige kunnskapsforståelsen som råder grunnen, så vil vi ikke bli bedre i stand til å møte samfunnets forventninger. Vi har vist gjennom denne avhandlingen at vi må være villig til å gå inn i praksisen og søke etter svar der. Som Johannessen (2013:248) påpeker: Hvorfor etterspørres ikke svar på hvorfor forrige plan ikke virket før vi presenterer en ny? I diskusjonene som går omtales begrepet ledelse, men argumentasjonen for bedre ledelse er sterkt knyttet til begreper som styring, struktur, mål og flere planer. Det strukturelle

kunnskapssynet virker enerådende og fremstår som eneste vei til målet. Det er også her bare det ene øyet som holdes åpent.

Endringsprosesser og kulturutvikling kan ikke ledes eller styres etter tradisjonelle management prinsipper, men utvikles i de hverdagslige interaksjonsprosessene (Johannessen 2013). Ny kunnskap som avdekkes gjennom praksis eller forskning må, etter vårt syn, i større grad få en naturlig plass i utviklingen av politiet. I forhold til våre funn og konklusjonen om at god innsatsledelse i krevende oppdrag handler om evne og mulighet til improvisasjon, så indikerer dette endringer av dagens praksis for mange politidistrikter. Vi har argumentert for at tilstedeværelse og erfaring danner grunnlaget for en følelsesbasert tilnærming til løsning av krevende oppdrag. Innen fagfeltet operativ ledelse må vi fortsette å jobbe frem gode maler, instruksjer og tiltakskort. Men samtidig må vi være våkne for prosessuelle og relasjonelle mekanismer og påvirkninger. Fremtidens innsatsledere har behov for både å se og bli sett med begge øynene. Denne avhandlingen er vårt bidrag i så henseende.

10. Referanser

Cassirer, E. (1944). *An Essay on Man*. New Haven: Yale University Press.

Coghlan, D. og Brannick, T. (2010). *Doing Action Research in your own Organization*. London: Sage Publications Ltd.

Danielsen, B. (2012). *Politihøgskolen: Høgskolen for et reflektert, handlekraftig og trygghetsskapende politi* [Lysarkpresentasjon]. Tilgjengelig: http://www.nakos.no/file.php/1/Presentasjoner/Skandinavisk_Akuttmedisin/Skandinavisk_Akuttmedisin_2012/A4_Opplaering_i_haandtering_av_store_ulykker/Innsatslederutdanning_i_norsk_politi_Danielsen.pdf Lastet ned: 06.08.13.

Dehlin, E. (2006). Teori i kjøtt og blod. I: Steinsholt, K. og Sommero, H. (red). *Improvisasjon. Kunsten å sette seg selv på spill*. (s.261-279). Oslo: Damm.

Dehlin, E. (2008). *The Flesh and Blood of Improvisation. A Study of Everyday Organizing*. Doctoral theses at NTNU. Trondheim: Tapir Uttrykk.

Drucker, P. F. (1998) Management's new paradigms (cover story). *Forbes*, 162(7), 152-170.

Duesund, L. (1995). *Kropp, kunnskap og selvoppfatning*. Oslo: Universitetsforlaget.

Elkjaer, B. (2004). *Organizational learning the 'third way'*. *Management learning*, 35(4), 419-434.

Emnehefte i taktikk: Polititaktikk i bygg. (2009). Oslo: Politihøgskolen.

Eneroth, B. (1984). *Hur mäter man vackert?* Stockholm: Natur och kultur.

En veileder i resultatmåling: Mål og resultatstyring i staten. (2006). Oslo: Senter for statlig økonomistyring.

Gotvassli, K. Å. (2011). Den gode prestasjon – rasjonalitet eller intuisjon, teft og følelser? I: Irgens, E. J. og Wennes, G. (Red.) *Kunnskapsarbeid, om kunnskap læring og ledelse i organisasjoner*. (s. 42-61). Bergen: Fagbokforlaget.

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Hislop, D. (2009). *Knowledge Management in Organizations*. New York: Oxford University Press.

Irgens, E. J. (2006). Nødvendig eller uansvarlig? Improvisasjonens dilemmaer og muligheter i arbeidsorganisasjoner. I: Steinsholt, K. og Sommero, H. (red.). *Improvisasjon. Kunsten å sette seg selv på spill.* (s. 281-307) Oslo: Damm.

Irgens, E. J. (2009). *Profesjon og organisasjon.* Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* Oslo: Høyskoleforlaget.

Johannessen, A., Tuft, P. A., og Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.* Oslo: Abstrakt forlag.

Johannessen, S.O. (2013). *Politikkultur. Identitet, makt og forandring i politiet.* Trondheim: Akademika Forlag.

Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju.* Oslo: Ad Notam Gyldendal.

Manville, B. og Ober, J. (2003). Beyond empowerment: Building a company of citizens. *Harvard Business Review*, januar, 48-53.

Morgan, G. (2009). *Organisasjonsbilder, Innføring i organisasjonsteori.* Oslo: Gyldendal

Moxnes, P.(2012). *Positiv angst i individ, gruppe og organisasjon.* Oslo: Universitetsforlaget.

Nonaka, I. og Takeuchi, H.(1995). *The knowledge-creating company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.* New York: Oxford University Press.

NOU. (2012 nr.14). *Rapport fra 22. Juli-kommisjonen.* Oslo: Departementenes servicesenter.

NOU. (2013 nr. 9). *Ett politi – rustet til å møte fremtidens utfordringer. Politianalysen.* Oslo: Departementenes servicesenter.

Nyeng, F. (2010). *Vitenskapsteori for økonomer.* Oslo: Abstrakt forlag AS.

PBS I: Politiets beredskapssystem del 1: Retningslinjer for politiets beredskap. (2011). (Vol. nr. 2011/4). Oslo: Politidirektoratet.

Polanyi, M. (1966). (2000). *Den tause dimensjonen. En introduksjon til taus kunnskap.* Oslo: Spartacus forlag AS.

Polanyi, M. (1958). *Personal knowledge. Towards a post-critical philosophy.* Chicago: University of Chicago Press.

Politihøgskolen. (2012). *Studieplan: Utdanning i funksjonsrettet ledelse for innsatsledere*. Oslo: Politihøgskolen.

Politiet. (2013). *Organiseringa av politi- og lensmannsetaten*. [Online]. Tilgjengelig: https://www.politi.no/om_politiet/organisasjon/ . Lastet ned 10.08.13.

Politiinstruksen. (1990). (2006). *Alminnelig tjenesteinstruks for politiet*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Politi-loven. (1995). (2000). *Lov av 4. August 1995 nr 53 om politiet*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Repstad, P. og Ry Nilsen, J.C. (2006). Når mauren også skal være ørn, -om å analysere sin egen organisasjon. I: Nyeng, F. og Wennes, G. (Red.). *Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring*. (s.245-278). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Oslo: Fagbokforlaget.

Schön, D. A. (1987). *Educating the Reflective Practitioner*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Schön, D. A. (1991). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think In Action*. London: Ashgate Publishing.

Siggard Jensen, S.; Mønsted, M. og Fejfer Olsen, S. (2004). *Viden, ledelse og kommunikation*. København: Samfundslitteratur.

Simons, H. (2010). *Case Study Research in Practice*. London: Sage Publications Ltd.

Silverman, D. (2001). *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*. London: Sage Publications Ltd.

Stacey, R. D. (2008). *Hvordan kunnskap vokser frem. Et kompleksitetsperspektiv på læring og kunnskapsutvikling*, Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo.

Statistisk Sentralbyrå. (2013). *Anmeldte lovbrudd 2012*. [Online]. Tilgjengelig: <http://www.ssb.no/lovbrudda> Lastet ned: 12.08.13.

Torbert, B. (2004). *Action Inquiry: The secret of timely and transforming leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Thagaard, T. (2010). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Uhl-Bien, M., Marion, R. og McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, Vol. 18, 298-318.

Von Krogh, G., & Ichijo, K. og Nonaka, I.(2007). *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: Damm & Søn.

Westeren, K. I. (2010). *Kunnskap og konkurranseevne hos Aker Verdal*. Steinkjer: Høgskolen i Nord-Trøndelag.

Åsvoll, H. (2009). *Teoretiske perspektiver på taus kunnskap. Muligheter for er taus pedagogikk*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

Vedlegg

- Vedlegg 1: Meldeskjema til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD)
- Vedlegg 2: Tilbakemelding på melding om behandling av personopplysninger fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste NSD den 29.01.13
- Vedlegg 3: Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med en masteroppgave m/samtykkeerklæring
- Vedlegg 4: Intervjuguide

MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.4) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

1. Prosjekttittel		
Tittel	Operativ politiledelse	
2. Behandlingsansvarlig institusjon		
Institusjon	Høgskolen i Nord-Trøndelag	Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, vennligst ta kontakt med personvernombudet.
Avdeling/Fakultet	Avdeling for økonomi, organisasjon og ledelse	
Institutt		
3. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)		
Fornavn	Knut Arne	Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt.
Etternavn	Hovdal	
Akademisk grad	Doktorgrad	Veileder og student må være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har ekstern veileder, kan biveileder eller fagansvarlig ved studiestedet stå som daglig ansvarlig. Arbeidssted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc. NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.
Stilling	Førstemanuensis	
Arbeidssted	Levanger	
Adresse (arb.sted)	Røstad	
Postnr/sted (arb.sted)	7600 Levanger	
Telefon/mobil (arb.sted)	95200051 / 74112257	
E-post	knut.a.hovdal@hint.no	
4. Student (master, bachelor)		
Studentprosjekt	Ja ● Nei ○	NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.
Fornavn	Anders	
Etternavn	Sjøtrø	
Akademisk grad	Høyere grad	
Privatadresse	Svehøgda 122	
Postnr/sted (privatadresse)	7550 Hommelvik	
Telefon/mobil	73108818 / 93405809	
E-post	anders.sjotro@hotmail.com	
5. Formålet med prosjektet		
Formål	Casestudie. Hva er god politioperativ ledelse, og hva slags kunnskap ligger til grunn for beslutninger som taes i krevende situasjoner.	Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forskningsspørsmål e.l. Maks 750 tegn.
6. Prosjektomfang		
Velg omfang	<ul style="list-style-type: none"> ● Enkel institusjon ○ Nasjonalt samarbeidsprosjekt ○ Internasjonalt samarbeidsprosjekt 	Med samarbeidsprosjekt menes prosjekt som gjennomføres av flere institusjoner samtidig, som har samme formål og hvor personopplysninger utveksles.
Oppgi øvrige institusjoner		
Oppgi hvordan samarbeidet foregår		
7. Utvalgsbeskrivelse		

Utvalget	4-5 mellomledere ved hhv Sør-Trøndelag politidistrikt og Oslo politidistrikt.	Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om. F.eks. et representativt utvalg av befolkningen, skoleelever med lese- og skrivevanser, pasienter, innsatte.
Rekruttering og trekking	De utvalgte spørres direkte om de kan tenke seg å medvirke til undersøkelsen, som intervjuobjekter.	Beskriv hvordan utvalget trekkes eller rekrutteres og oppgi hvem som foretar den. Et utvalg kan trekkes fra registre som f.eks. Folkeregisteret, SSB-registre, pasientregistre, eller det kan rekrutteres gjennom f.eks. en bedrift, skole, idrettsmiljø, eget nettverk.
Førstegangskontakt	Se forrige punkt. Kontakt opprettes av studentene som skriver Masteroppgaven.	Beskriv hvordan førstegangskontakten opprettes og oppgi hvem som foretar den. Les mer om dette på temasidene Hva skal du forske på?
Alder på utvalget	<input type="checkbox"/> Barn (0-15 år) <input type="checkbox"/> Ungdom (16-17 år) <input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)	
Antall personer som inngår i utvalget	4-7.	
Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Begrunn hvorfor det er nødvendig å inkludere myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse.
Hvis ja, begrunn		Les mer om Pasienter, brukere og personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse

8. Metode for innsamling av personopplysninger

Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som vil benyttes	<input type="checkbox"/> Spørreskjema <input checked="" type="checkbox"/> Personlig intervju <input checked="" type="checkbox"/> Gruppeintervju <input type="checkbox"/> Observasjon <input type="checkbox"/> Psykologiske/pedagogiske tester <input type="checkbox"/> Medisinske undersøkelser/tester <input type="checkbox"/> Journaldata <input checked="" type="checkbox"/> Registerdata <input checked="" type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode	Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte f.eks. gjennom spørreskjema, intervju, tester, og/eller ulike journaler (f.eks. elevmapper, NAV, PPT, sykehus) og/eller registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, sentrale helseregistre).
Annen innsamlingsmetode, oppgi hvilken	Bruk av politiets lydlogg ved operasjonssentralen i Sør-Trøndelag politidistrikt, samt vaktjournal ved samme tjenestested.	
Kommentar	Tilgang til overnevnte data er godkjent av politimesteren i Sør-Trøndelag, under forutsetning av at data behandles i tråd med forskningsetiske retningslinjer og krav til taushetsplikt ivaretas.	

9. Datamaterialets innhold

Redegjør for hvilke opplysninger som samles inn	Lydlogg og skreven logg (vaktjournal) fra reelle politioperasjoner. Personlige intervju som blir tatt opp, samt transkribert.	Spørreskjema, intervju-/temaguide, observasjonsbeskrivelse m.m. sendes inn sammen med meldeskjemaet. NB! Vedleggene lastes opp til sist i meldeskjema, se punkt 16 Vedlegg.
Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	Dersom det krysses av for ja her, se nærmere under punkt 11 Informasjonssikkerhet.
Hvis ja, hvilke?	<input checked="" type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer <input checked="" type="checkbox"/> Navn, fødselsdato, adresse, e-postadresse og/eller telefonnummer	Les mer om hva personopplysninger er
Spesifiser hvilke	Alt det overnevnte.	NB! Selv om opplysningene er anonymiserte i oppgave/rapport, må det krysses av dersom direkte og/eller indirekte personidentifiserende opplysninger innhentes/registreres i forbindelse med prosjektet.

Samles det inn indirekte personidentifiserende opplysninger?	Ja ● Nei ○	En person vil være indirekte identifiserbar dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc. Kryss også av dersom ip-adresse registreres.
Hvis ja, hvilke?	Alder, yrke, stilling, arbeidssted, kjønn mv.	
Samles det inn sensitive personopplysninger?	Ja ● Nei ○	
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning <input checked="" type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling <input type="checkbox"/> Helseforhold <input type="checkbox"/> Seksuelle forhold <input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger	
Samles det inn opplysninger om tredjeperson?	Ja ● Nei ○	Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan spores tilbake til personer som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, familiemedlem.
Hvis ja, hvem er tredjeperson og hvilke opplysninger registreres?	Informasjonen ligger i det innsamlede rå-materiale, men vil ikke være gjenstand for analyse eller direkte bruk i oppgaven.	
Hvordan informeres tredjeperson om behandlingen?	<input type="checkbox"/> Skriftlig <input type="checkbox"/> Muntlig <input checked="" type="checkbox"/> Informeres ikke	
Informeres ikke, begrunn	Se forrige punkt. En evt. tredjeperson vil ikke være identifiserbar i oppgaven, og har heller ingen forskningsmessig relevans.	
10. Informasjon og samtykke		
Oppgi hvordan utvalget informeres	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input checked="" type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	Vennligst send inn informasjonsskrivet eller mal for muntlig informasjon sammen med meldeskjema.
Begrunn		<p>NB! Vedlegg lastes opp til sist i meldeskjemaet, se punkt 16 Vedlegg.</p> <p>Dersom utvalget ikke skal informeres om behandlingen av personopplysninger må det begrunnes.</p> <p>Les mer om krav til samtykke</p>
Oppgi hvordan samtykke fra utvalget innhentes	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Innhentes ikke	Dersom det innhentes skriftlig samtykke anbefales det at samtykkeerklæringen utformes som en svarslipp eller på eget ark. Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må det begrunnes.
Innhentes ikke, begrunn		
11. Informasjonssikkerhet		
Direkte personidentifiserende opplysninger erstattes med et referansenummer som viser til en atskilt navneliste (koblingsnøkkel)	Ja ● Nei ○	Har du krysset av for ja under punkt 9 Datamaterialets innhold må det merkes av for hvordan direkte personidentifiserende opplysninger registreres.
Hvordan oppbevares navnelisten/koblingsnøkkelen og hvem har tilgang til den?	Personidentifiserende opplysninger ligger i de nevnte lyd- og vaktlogger. Dette er opplysninger som ligger i dataene men ikke har forskningsmessig relevans. De vil således ikke komme med i det publiserte materialet.	NB! Som hovedregel bør ikke direkte personidentifiserende opplysninger registreres sammen med det øvrige datamaterialet.
Direkte personidentifiserende opplysninger oppbevares sammen med det øvrige materialet	Ja ● Nei ○	

Hvorfor oppbevares direkte personidentifiserende opplysninger sammen med det øvrige datamaterialet?	Det er ikke praktisk mulig å skille disse fra hverandre i det innsamlede materialet.	
Oppbevares direkte personidentifiserbare opplysninger på andre måter?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Spesifiser		
Hvordan registreres og oppbevares datamaterialet?	<input type="checkbox"/> Fysisk isolert datamaskin tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Fysisk isolert privat datamaskin <input checked="" type="checkbox"/> Privat datamaskin tilknyttet Internett <input type="checkbox"/> Videoopptak/fotografi <input checked="" type="checkbox"/> Lydopptak <input checked="" type="checkbox"/> Notater/papir <input checked="" type="checkbox"/> Annen registreringsmetode	Merk av for hvilke hjelpemidler som benyttes for registrering og analyse av opplysninger. Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter.
Annen registreringsmetode beskriv	Cd/DvD	
Behandles lyd-/videoopptak og/eller fotografi ved hjelp av datamaskinbasert utstyr?	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	Kryss av for ja dersom opptak eller foto behandles som lyd-/bildefil. Les mer om behandling av lyd og bilde.
Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn?	Brukernavn og passord på datamaskin. CD / DVD oppbevares ved Sør-Trøndelag politidistrikt	Er f.eks. datamaskintilgangen beskyttet med brukernavn og passord, står datamaskinen i et låsbart rom, og hvordan sikres bærbare enheter, utskrifter og opptak?
Dersom det benyttes mobile lagringsenheter (bærbar datamaskin, minnepenn, minnekort, cd, ekstern harddisk, mobiltelefon), oppgi hvilke	Bærbar datamaskin, CD/DVD og digital lydopptaker	NB! Mobile lagringsenheter bør ha mulighet for kryptering.
Vil medarbeidere ha tilgang til datamaterialet på lik linje med daglig ansvarlig/student?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, hvem?		
Overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/Internett?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks. ved bruk av elektronisk spørreskjema, overføring av data til samarbeidspartner/databehandler mm.
Hvis ja, hvilke?		
Vil personopplysninger bli utlevert til andre enn prosjektgruppen?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, til hvem?		
Samles opplysningene inn/behandles av en databehandler?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Dersom det benyttes eksterne til helt eller delvis å behandle personopplysninger, f.eks. Questback, Synovate MMI, Norfakta eller transkriberingsassistent eller tolk, er dette å betrakte som en databehandler. Slike oppdrag må kontraktsreguleres Les mer om databehandleravtaler her
Hvis ja, hvilken?		
12. Vurdering/godkjenning fra andre instanser		
Søkes det om dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til data?	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	For å få tilgang til taushetsbelagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om

Kommentar	Allerede godkjent av politimesteren i Sør-Trøndelag pd	dispensasjon fra taushetsplikten. Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuelt departement. Dispensasjon fra taushetsplikten for helseopplysninger skal for alle typer forskning søkes Regional komité for medisinsk og helsefaglig
Søkes det godkjenning fra andre instanser?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks. søke registreier om tilgang til data, en ledelse om tilgang til forskning i virksomhet, skole, etc.
Hvis ja, hvilke?		
13. Prosjektperiode		
Prosjektperiode	Prosjektstart:01.11.2012 Prosjektslutt:30.08.2013	Prosjektstart Vennligst oppgi tidspunktet for når førstegangskontakten med utvalget opprettes og/eller datainnsamlingen starter. Prosjektslutt Vennligst oppgi tidspunktet for når datamaterialet enten skal anonymiseres/slettes, eller arkiveres i påvente av oppfølgingsstudier eller annet. Prosjektet anses vanligvis som avsluttet når de oppgitte analyser er ferdigstilt og resultatene publisert, eller oppgave/avhandling er innlevert og sensurert.
Hva skal skje med datamaterialet ved prosjektslutt?	<input type="checkbox"/> Datamaterialet anonymiseres <input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon	Med anonymisering menes at datamaterialet bearbeides slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner.NB! Merk at dette omfatter både oppgave/publikasjon og rådata. Les mer om anonymisering
Hvordan skal datamaterialet anonymiseres?		Hovedregelen for videre oppbevaring av data med personidentifikasjon er samtykke fra den registrerte.
Hvorfor skal datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon?	Råmaterialet kommer i den form at det inneholder personidentifiserbare opplysninger.	Årsaker til oppbevaring kan være planlagte oppfølgingsstudier, undervisningsformål eller annet.
Hvor skal datamaterialet oppbevares, og hvor lenge?	Vi må ta vare på materialet inntil sensur på masteroppgaven foreligger det vil si frem til 01. oktober 2013	Datamaterialet kan oppbevares ved egen institusjon, offentlig arkiv eller annet. Les om arkivering hos NSD
14. Finansiering		
Hvordan finansieres prosjektet?		
15. Tilleggsopplysninger		
Tilleggsopplysninger		
16. Vedlegg		
Antall vedlegg	2	



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Knut Arne Hovdal
Avdeling for økonomi, organisasjon og ledelse
Høgskolen i Nord-Trøndelag
Serviceboks 2501
7729 STEINKJER

Vår dato: 29.01.2013

Vår ref:32495 / 3 / HIT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 20.12.2012. Meldingen gjelder prosjektet:

32495	<i>Operativ politiledelse</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Nord-Trøndelag, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Knut Arne Hovdal</i>
<i>Student</i>	<i>Anders Sjøtrø</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 30.08.2013, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen


Atle Alvheim


Hildur Thorarensen

Hildur Thorarensen tlf: 55 58 26 54
Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: Anders Sjøtrø, Svehogda 122, 7550 HOMMELVIK



Data innhentes via intervju. Det gis skriftlig informasjon og innhentes skriftlig samtykke. Personvernombudet finner revidert skriv mottatt 29.01.2013 godt utformet.

Innsamlede opplysninger registreres på privat pc. Personvernombudet legger til grunn at bruk av privat pc er i tråd med Høgskolen i Nord-Trøndelag sine rutiner for datasikkerhet.

Personer vil bli presentert med indirekte personidentifikasjon i det endelige datamaterialet. Dette vil skje via avtale med den enkelte. Personvernombudet anbefaler at vedkommende gis anledning til å lese igjennom egne opplysninger/sitater og godkjenne disse før publisering.

Øvrig datamateriale anonymiseres ved prosjektslutt, senest innen 30.08.2013. For at datamaterialet skal være anonymt må navn (på samtykkeerklæringer og evt. koblingsnøkkel) slettes. I tillegg må indirekte personidentifiserende opplysninger slettes eller grovkategoriseres/omskrives, slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Lydopptak slettes.

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med en masteroppgave.

Vi er to studenter som gjennomfører studiet Master i kunnskapsledelse. Studiet er et erfaringsbasert mastergradsstudium, organisert som et samarbeid mellom Høgskolene i Nord og Sør-Trøndelag, samt Copenhagen Business School og Institut for Uddannelse og Pædagogikk ved Aarhus Universitet i Danmark. Vi holder nå på med den avsluttende masteroppgaven. Mer informasjon om studiet finner du ved å følge denne linken:

http://www.hint.no/studietilbud/?S_OBJECTID=ABAAAAAIOMFH

Temaet for oppgaven er ”*politiooperativ ledelse, hva ligger til grunn for beslutninger som tas i krevende situasjoner?*”. Det som pirrer vår nysgjerrighet er altså de operative situasjonene hvor det utøves/stilles krav til ledelse, men hvor vår utdanning, erfaring og trening ikke nødvendigvis strekker til i forhold til å løse oppgaven. Tilfeller hvor lederen beveger seg i ukjent terreng, men allikevel er tvunget til å fatte beslutninger og handle. Hva baseres disse beslutningene på? Hvor hentes kunnskapen fra?

For å finne ut av dette, ønsker vi å intervju 5-8 aksjonsledere, innsatsledere og/eller operasjonsledere. Spørsmålene vil dreie seg om opplevelser, meninger og refleksjoner fra ulike situasjoner de har vært oppe i, som kan falle inn under den overnevnte kategori. Vi vil bruke diktafon og ta notater mens vi snakker sammen. Intervjuet vil ta omtrent 1-2 timer, og vi blir sammen enige om tid og sted.

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli anonymisert. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, men du vil indirekte kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig, innen utgangen av september 2013.

Dersom du har lyst å være med på intervjuet, er det fint om du skriver under på den vedlagte samtykkeerklæringen og sender den til en av oss.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe en av oss på 48 88 73 43/47 97 42 69, eller sende en e-post til perivarolsen@loqal.no eller anders.sjotro@hotmail.com. Du kan også kontakte vår veileder Førsteamanuensis / Phd Knut Arne Hovdal ved HiNT på telefonnummer 952 00 051.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

Med vennlig hilsen

Per Ivar Olsen
Kvitsteinveien 56B
7027 Trondheim

Anders Sjøtrø
Svehøgda 122
7550 Hommelvik

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt skriftlig informasjon og er villig til å delta i studien.

Signatur

Telefonnummer

Intervjuguide

Navn:

Dato:

Innledning:

Presentasjon av oss, oppgaven og innramming av intervjuet.

Formål, avklaringer. Samtykkeerklæring. Behandling av lydopptak og transkribert materiale.

- Politioperativ ledelse i et kunnskapsperspektiv
- Hva er kunnskap i politioperativ ledelse?

1. Fortell om din yrkesmessige bakgrunn

- Alder
- Ansiennitet
- Erfaring som ISL
- Utdanning
- Tjenesteområder

2. Fortell om et krevende oppdrag du har vært leder for/Det mest krevende oppdraget du har ledet.

(informanten får fortelle fritt og uavbrutt inntil vedkommende selv sier seg ferdig)

3. Oppfølgingsspørsmål til historien:

- Har du andre liknende opplevelser?

- Hva mener du var grunnen til at det gikk bra / dårlig?
- Hvilke egenskaper har du / har du ikke som kunne forandret utfallet?
(egenskaper som informanten kunne tenkt seg å hatt, eller egenskaper han kunne tenkt seg å vært foruten).
- Hva er etter ditt syn viktige egenskaper som innsatsleder? (forsøk å få informanten til å reflektere selvstendig rundt kunnskapsbegrepet)
 - Hva støtter du deg på når du er i tvil om hva du skal gjøre?
 - Forholdet mellom instruksjoner og lovverk i forhold til oppdragsløsning.
 - Forholdet mellom teori og praksis
 - Forholdet mellom øvelser og reelle oppdrag

