



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for naturvitenskap og teknologi / Institutt for teknologi og sikkerhet

Læring som drivkraft til organisatorisk resiliens

En studie av læring i politiet under koronakrisen

Amalie Hansen Hardy

Masteroppgave i Samfunnssikkerhet, SVF-3920, januar 2022

Antall ord: 21 334

Sammendrag

Som den alvorligste krisen Norge har opplevd siden andre verdenskrig, har koronakrisen belyst hvor sårbare organisasjoner er for nye og uforutsette trusler. Politiet har, i likhet med andre organisasjoner, opplevd hvordan pandemien har utfordret kapasiteten i organisasjonen og truet funksjoner i den daglige driften. Dette har fordret evnen til å tenke nytt og omstille seg for å imøtekomme hyppige endringer i situasjonsbildet, og et godt utgangspunkt ligger i å bygge organisatorisk resiliens. Som et viktig nøkkelement for å utvikle resiliente evner, trekkes organisatorisk læring under kriser inn. Denne studien handler derfor om hvordan læring under koronakrisen kan fungere som drivkraft til utvikling av organisatorisk resiliens i politiet. Oppgaven ser på hva som har fremmet læring, hvilke læringsprosesser som har funnet sted, og hvordan denne læringen har bidratt til utvikling av nye krisehåndteringsevner, for å svare på problemstillingen: «*Hvordan kan læring under kriser fremme utvikling av organisatorisk resiliens?*»

Som analytisk rammeverk tar studien utgangspunkt i teori om organisatorisk resiliens, bestående av tre ulike faser; *anticipation*, *coping* og *adaption*. Videre bygger oppgaven på teori innen organisatorisk læring, som gir grunnlag for å forstå hva som påvirker læring under kriser og hvordan ny kunnskap implementeres i organisasjonen. Oppgavens empiriske grunnlag baserer seg på en kvalitativ undersøkelse med data fra intervju av 9 informanter fordelt på Troms politidistrikt og Finnmark politidistrikt, i tillegg til dokumentanalyse av sekundærdata.

Studien konkluderer med at læring under kriser kan fremme utvikling av organisatorisk resiliens på flere ulike måter. Organisasjonens tidligere kunnskapsgrunnlag, håndtering av usikkerhet, kommunikasjon mellom fagsøyer og distrikt, erfaringslæring og evaluering, og læringskultur utgjør sentrale funn i hva som har bidratt til læring i politiet under koronakrisen. Dette har foregått i prosesser som relateres til både enkeltkretslæring og dobbelkretslæring, samt formelle og uformelle læringsaktiviteter. Kunnskapen politidistriktene sitter igjen med fra håndtering av pandemien, viser seg å styrke evner både når det gjelder forebyggende og forberedende evner, håndteringsevner og sist, men ikke minst, evnen til å omstille seg og tilpasse seg krisen.

Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen på masterprogrammet i Samfunnssikkerhet ved UiT Norges arktiske universitet, og til sammen et fem år langt studieløp ved universitetet. Utdanningen har vært utfordrende, spennende og tilsvarende lærerik. Arbeidet med masteroppgaven har vært en lang prosess som har gitt meg stor glede og samtidig utfordret meg på mange nye måter.

Først og fremst ønsker jeg å takke min veileder Maria Sydnes. Tusen takk for all den tid du har brukt på å lese og tålmodig veilede meg underveis, og for at du alltid har vært tilgjengelig. Dine konstruktive tilbakemeldinger har vært avgjørende for å rettlede meg når jeg har sporet av.

Jeg ønsker også å rette en stor takk til alle informantene som har vært svært imøtekommende, åpen og gitt av sin tid.

Sist, men ikke minst, ønsker jeg å takke heia-gjengen min hjemme, Magnar og Gunnar. Dere har hjulpet meg å se målet hele veien!

Tromsø, 12. januar 2022

Amalie Hansen Hardy

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	1
1.1	BAKGRUNN	1
1.2	LITTERATUROVERSIKT	2
1.3	PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	4
1.4	AVGRENSNINGER	5
1.5	OPPGAVEN OPPBYGGING	6
2	TEORETISK RAMMEVERK	7
2.1	ORGANISATORISK LÆRING	7
	<i>Enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring</i>	8
	<i>Drivere og barrierer for organisatorisk læring</i>	9
2.2	FASER I UTVIKLING AV ORGANISATORISK RESILIENS	11
	<i>Anticipation stage</i>	12
	<i>Coping stage</i>	13
	<i>Adaption stage</i>	14
	<i>Læring som drivkraft til organisatorisk resiliens</i>	15
2.3	ANALYTISKE IMPLIKASJONER	16
3	METODE	18
3.1	FORSKNINGSSTRATEGI	18
3.2	INNSAMLING AV DATA	19
	<i>Utvalg</i>	19
	<i>Intervju</i>	20
	<i>Dokumentanalyse</i>	21
3.3	ANALYSE AV DATAMATERIALE	23
3.4	FORSKNINGSKVALITET	24
	<i>Reliabilitet</i>	24
	<i>Validitet</i>	25
	<i>Etikk</i>	26
4	EMPIRI	27
4.1	LÆRING UNDER KORONAKRISEN	27
	<i>Tidligere kunnskapsgrunnlag</i>	27
	<i>Håndtering av usikkerhet</i>	29
	<i>Kommunikasjon og informasjonsformidling</i>	32
	<i>Erfaringslæring og evaluering</i>	34
	<i>Læringskultur</i>	35
	<i>Oppsummering</i>	36

4.2	UTVIKLINGEN I POLITIET UNDER KORONAKRISEN.....	37
	<i>Et hopp i digitaliseringen.....</i>	37
	<i>Effektiv mobilisering av ressurser.....</i>	38
	<i>Forholdet mellom fleksibilitet og standardisering.....</i>	39
	<i>Evnen til å omstille seg.....</i>	40
	<i>Oppsummering.....</i>	41
5	DISKUSJON.....	42
5.1	HVA HAR FREMMET LÆRING I POLITIET UNDER KORONAKRISEN?.....	42
	<i>Tidligere kunnskapsgrunnlag.....</i>	42
	<i>Håndtering av usikkerhet.....</i>	43
	<i>Kommunikasjon på tvers av fagsøyler og distrikt.....</i>	44
	<i>Erfaringslæring og evaluering.....</i>	45
	<i>Læringskultur.....</i>	46
5.2	HVORDAN HAR LÆRING UNDER KORONAKRISEN BIDRATT TIL UTVIKLING I DE ULIKE FASENE AV RESILIENS?....	48
	<i>Anticipation.....</i>	48
	<i>Coping.....</i>	49
	<i>Adaption.....</i>	51
6	KONKLUSJON.....	53
6.1	HOVEDKONKLUSJONER.....	53
6.2	STUDIENS BIDRAG OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	55
	REFERANSELISTE.....	56
	VEDLEGG 1.....	60
	VEDLEGG 2.....	63
	VEDLEGG 3.....	65

Tabelliste

TABELL 1	OVERSIKT OVER INFORMANTER.....	20
TABELL 2	OVERSIKT OVER DOKUMENTER.....	23

Figurliste

FIGUR 1	ENKELTKRETSLÆRING OG DOBBELTKRETSLÆRING (JACOBSEN & THORSVIK, 2016, s. 360).....	8
FIGUR 2	ET RAMMEVERK FOR ORGANISATORISK RESILIENS (DUCHEK, 2020, s. 224).....	12

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Tidlig på nyåret i 2020 ble det oppdaget et nytt virus i Wuhan-provinsen i Kina. Lite visste man på daværende tidspunkt at viruset ville utvikle seg til en verdensomspennende pandemi, og på et nasjonalt plan den alvorligste krisen Norge har opplevd siden andre verdenskrig. Det svært smittsomme viruset har hatt store konsekvenser og påvirket alle deler av samfunnet, og har i snart to år krevd krisehåndtering på alle nivå i samfunnet (NOU 2021:6, 2021). Som en av samfunnets viktigste og mest kritiske samfunnsfunksjoner har politiet en sentral rolle i å ivareta sikkerheten i samfunnet og håndtere ekstraordinære kriser og uønskede hendelser (PBS1, 2020). Politiets samfunnsrolle fremkommer i politiloven § 1 andre ledd, som angir at «*politiet skal gjennom forebyggende, håndhevende og hjelpende virksomhet være et ledd i samfunnets samlede innsats for å fremme og befeste borgernes rettssikkerhet, trygghet og alminnelige velferd for øvrig*» (Politoloven, 1995, §1). Samfunnsoppdraget handler om å skape trygghet blant befolkningen, både når det kommer til forebygging av uønskede hendelser og bekjemping av kriminalitet. Dette samfunnsoppdraget har på flere måter blitt satt på prøve under pandemien, både av et endret kriminalitetsbilde og nye, ressurskrevende oppgaver i forbindelse med å begrense smittespredningen (Justis- og beredskapsdepartementet, 2020).

Å stå i kriser over lengre tid kan være utfordrende på mange måter. Det kan utfordre kapasiteten i organisasjonen når det gjelder beredskap, og det kan svekke funksjoner i den daglige driften (Rosenthal, Boin, & Comfort, 2001). Koronakrisen belyser nettopp disse utfordringene, og i løpet av de siste månedene har det blitt gjort en vesentlig andel studier som argumenterer for at pandemien viser til et økt behov for læring og utvikling av organisatorisk resiliens (Christensen & Lægred, 2020; Gjørsv, 2020; Keenan, 2020; Powell & King–Hill, 2020; Weible et al., 2020). Resiliens handler ikke bare om evnen til å håndtere uønskede hendelser, men også om å forebygge de før de oppstår og tilpasse seg endrede omstendigheter etter at krisen har oppstått (Duchek, 2020; Van Der Vegt, Essens, Wahlström, & George, 2015). Fenomenet strekker seg med andre ord bredt ut over sikkerhet- og beredskapsfeltet, både når det gjelder forebyggende arbeid, håndtering i ulike krisefaser både gjennom tiltak og omstillinger.

I dag befinner vi oss fortsatt i pandemien, og politiet har, i likhet med andre organisasjoner, måtte tilpasse seg en ny hverdag der det man tidligere kjente som unntakstilstand har blitt normaltilstand. For å kunne imøtekomme og håndtere situasjoner og omstendigheter som stadig er i endring, har organisasjoner måtte foreta endringer og tenke nytt (Powell & King–Hill, 2020;

Weible et al., 2020). Som et kritisk element for å drive organisasjonsutvikling og bygge resiliente evner, trekkes organisatorisk læring inn (Duchek, 2020; Zubair, Farooq & Rasheed, 2019). Evnen til å lære under kriser bidrar til å skape fleksibilitet, kapasitet og selvsikkerhet ved håndtering av kriser (Robert & Lajtha, 2002). Organisatorisk læring under kriser blir derfor sett på som en nødvendighet for å styrke krisehåndteringsevner og resiliens (Crichton, Ramsay, & Kelly, 2009). Dette gjør det interessant å se nærmere på forholdet mellom organisatorisk læring og resiliens, og hvordan læring under kriser kan bidra til utvikling av nye resiliente evner og kapasiteter for krisehåndtering.

1.2 Litteraturoversikt

Koronakrisen har generert store mengder litteratur, særlig med fokus rettet mot læring og resiliens (Gjørsv, 2020; Keenan, 2020; Powell & King–Hill, 2020; Sadati, B Lankarani, & Bagheri Lankarani, 2020; Trump & Linkov, 2020). Gjørsv (2020) viser til at pandemien bidrar til økt forståelse over hvordan myndigheter og befolkningen responderer på krisesituasjoner som er utbredt over tid. Koronapandemien blir karakterisert som usynlig, hybrid og svært kompleks, og Gjørsv (2020) argumenterer for at den globale krisen viser et behov for fokus på resiliens for å kunne imøtekomme ulike former for trusler knyttet til pandemien. Christensen & Lægred (2020) viser til at norske myndigheter har hatt utfordringer med å bygge opp robust beredskap på regionalt nivå. I et internasjonalt perspektiv argumenterer Keenan (2020) hvordan resiliente egenskaper har bidratt til økt responskapasitet i helsesektoren under pandemien. Her fremkommer læring som en grunnleggende faktor for utviklingen av resiliente evner og egenskaper (Keenan, 2020). Organisatorisk resiliens er imidlertid et konsept som fortsatt er under utvikling (Duchek, 2020), og det finnes en rekke ulike måter å tilnærme seg fenomenet.

Det viser seg å være store forskjeller ved tilnærming til ideen om resiliens og hva organisatorisk resiliens innebærer (Rosenthal & Kouzmin, 1996). Forskning innen organisatorisk resiliens har funnet sted innen en rekke felt, inkludert risikostyring, krisehåndtering, forretningsstrategi, ingeniørvitenskap- og sikkerhet, ledelse, psykologi og organisasjonsteori, der det eksisterer flere litteraturgjennomganger (se for eksempel Bonanno, 2004; Hollnagel, Woods & Levenson, 2006; Vogus & Sutcliffe, 2007; Linnenluecke, 2017; Ma, Xiao & Yin, 2018; Duchek, 2020). Samtidig er organisatorisk resiliens et framvoksende felt (Ma et al, 2018) og et av de viktigste spørsmålene som fortsatt gjenstår er hvordan å oppnå organisatorisk resiliens (Duchek, 2020). Selv om det over lengre tid har vært et relevant fenomen for å beskrive hvordan organisasjoner utvikler evnen til å respondere på og stå imot forstyrrelser (Sutcliffe & Vogus, 2003), har det

vært nok så fraværende i litteraturen om kriser (Boin, Comfort, & Demchak, 2010; Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd, & Zhao, 2017). Williams et al. (2017) fremhever forholdet mellom krisehåndtering og resiliens, og mener at organisasjoner kan styrke sine evner for å imøtekomme utfordringer ved å kombinere erfaringer fra både krisehåndtering og resiliens. Gjennom å kombinere erfaringer fra både krisehåndtering og resiliens kan man øke kunnskapen om hvordan organisasjoner forbereder seg, omstiller seg og håndterer uønskede og uforutsette hendelser (Williams et al., 2017).

Når det kommer til hvordan organisatorisk resiliens skapes og fungerer i praksis, mener Duchek (2020) at det foreligger et behov for å undersøke hvilke underliggende forhold som kan bidra til å utvikle resiliente evner. Her peker flere studier på læring som en grunnleggende egenskap for å bygge organisatorisk resiliens (Boin & Van Eeten, 2013; Kendra & Wachtendorf, 2003; Khan, Farooq, & Rasheed, 2019). Zubair et al (2019) hevder at organisatorisk læring fremkommer som både input og output for utvikling av organisatorisk resiliens. Keenan (2020) fremhever at krisesituasjoner gir mulighet for å observere både hva som fungerer og hva som ikke fungerer. Å lære fra slike erfaringer kan skape godt kunnskapsgrunnlag for å utvikle bedre krisehåndteringsevne (Keenan, 2020). Til tross for at organisatorisk læring og organisatorisk resiliens er knyttet til hverandre, er forståelsen av hvordan effektiv læring under kriser oppnås begrenset, og forholdet mellom læring i organisasjoner og resiliens krever ytterligere undersøkelser (Rodríguez-Sánchez, Guinot, Chiva, & López-Cabrales, 2021).

Gjennom å lære fra kriser kan organisasjoner bygge resiliente evner og kapasiteter (Crichton et al., 2009). Organisatorisk læring anses som en sentral prosess under krisehåndteringen, men også en utfordring (Lalonde, 2007; Moynihan, 2008; Roux-Dufort, 2000). Tross læringens sentrale rolle under kriser, er det et relativt nytt tema (Smith & Elliott, 2007), og man ser behovet for ytterligere empirisk og teoretisk kunnskap innen feltet (Broekema, Van Kleef, & Steen, 2017). Deverell (2021) argumenterer for at krisesituasjoner gir muligheter for å styrke og forbedre grunnleggende strukturer for krisehåndtering. Moynihan (2008, 2009) viser til manglende forskning innen læring under kriser, og at kunnskap innen denne formen for læring vil styrke evnen til å håndtere kriser. Under koronapandemien har også flere studier satt fokus på *intra-krise læring*, altså læring under en pågående krise (Greener, Powell, & King-Hill, 2021; Powell & King-Hill, 2020; You, 2021). I tillegg til at læring under kriser kan bidra til å styrke krisehåndteringsevner, vil også kriser være et nyttig konsept for å utforske hva som driver læring og hvordan organisasjoner kan dra viktige læringsmuligheter fra krisesituasjoner (Deverell, 2021).

Tidligere kriser og katastrofer har belyst hvor sårbar organisasjoner er for nye og uforutsette trusler (Boin & Lodge, 2016). Koronapandemien er et levende eksempel på hvordan langvarige og komplekse kriser kan utfordre organisasjoner på ulike måter. Samtidig som de fleste organisasjoner har måtte lære underveis i krisen for å tilpasse seg endrede omstendigheter for å overleve, har viktige samfunnsfunksjoner, slik som politiet, i tillegg måtte gå inn som en beredskapsfunksjon for å bidra til å håndtere krisen. Sett i lys av tidligere forskning innen organisatorisk resiliens og læring under kriser, kan undersøkelser av håndtering under koronapandemien bidra til kunnskap om hvordan organisasjoner kan utvikle resiliens under krisesituasjoner. Dette gjør det aktuelt å undersøke hvordan læring under pandemien kan ha bidratt til utvikling av resiliente evner i politiets organisasjon.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Denne oppgaven har som formål å utforske hvordan læring kan fungere som drivkraft for utvikling av organisatorisk resiliens. Selv om organisatorisk læring anses som viktig for å styrke krisehåndteringsevner og bygge resiliens, er det behov for empiriske studier knyttet til både organisatorisk læring under kriser og utvikling av organisatorisk resiliens. Gjennom å undersøke hvordan politiet har lært under pandemien, og hvilken ny kunnskap de i så fall sitter igjen med etter håndteringen, kan man få innsikt i hvordan organisasjoner kan utnytte krisesituasjoner til verdifull læring. Denne læringen kan videre også ha betydning for utvikling i politiet der man gjennom krisehåndtering utvikler nye resiliente evner. Oppgavens problemstilling lyder derfor følgende;

«Hvordan kan læring under kriser fremme utvikling av organisatorisk resiliens?»

For å besvare problemstillingen vil oppgaven ta for seg to forskningsspørsmål:

F1: Hva har fremmet læring i politiet under koronakrisen?

Dette forskningsspørsmålet undersøker hvilke forhold som har lagt til rette og bidratt til læring under koronakrisen. Herunder vil jeg se på aktiviteter og læringsprosesser som har funnet sted hos politiet under pandemien, og hvilken kunnskap de foreløpig sitter igjen med etter koronakrisen. Her er det relevant se på hvilke utfordringer politiet har stått overfor under pandemien og hvordan de har lært av å håndtere og tilpasse seg under krisen. Forskningsspørsmålet tar utgangspunkt i oppgavens analytiske tilnærming til organisatorisk læring, herunder læring under kriser og enkeltkrets- og dobbeltkretslæring.

Forskningsspørsmål F1 vil videre danne grunnlag for å se nærmere på forskningsspørsmål 2;

F2: Hvordan har læring under koronakrisen bidratt til utvikling i de ulike fasene av resiliens?

Med utgangspunkt i læring under kriser, vil jeg på bakgrunn av dette forskningsspørsmålet se på hvordan organisatorisk læring under koronapandemien kan ha bidratt til utvikling i de ulike fasene av resiliens. Organisatorisk resiliens vil tilnærmes som både en prosess og som et kapasitetsbasert fenomen, og tar utgangspunkt i tre ulike faser; *anticipation stage*, *coping stage* og *adaption stage*. Her vil det være aktuelt å se på hvilke tiltak og endringer som har blitt gjort i politiets organisasjon under pandemien, og belyse hvorvidt disse kan være et resultat av læring.

1.4 Avgrensninger

På bakgrunn av oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål har det vært nødvendig å foreta noen avgrensninger. Hensikten med studiet er å undersøke hvordan utvikling av organisatorisk resiliens kan fremmes av læring under kriser. Overnevnte forskningsspørsmål skal bidra til å besvare oppgavens problemstilling, og setter samtidig rammer for hva jeg skal se nærmere på ved analyse av datamateriale og hvilket analytisk rammeverk som skal benyttes.

Håndteringen av koronakrisen har i denne studien i hovedsak handlet om de organisatoriske utfordringene politiet har opplevd under pandemien. På grunn av studiens metodiske tilnærming gjennom kvalitative undersøkelser, vil oppgaven se på et mindre antall enheter for å sikre dypere innsikt innen feltet læring og organisatorisk resiliens. Jeg vil derfor ikke rette særlig oppmerksomhet til samarbeidsaktørene som befinner seg utenfor organisasjonen og andre politidistrikt.

Hva gjelder oppgavens analytiske rammeverk, finnes det en rekke perspektiver som kunne vært spennende å inkludere i analysen, men også her må det gjøres avgrensninger. Fokuset vil ligge på teori innen organisatorisk læring som gir innblikk i ulike former for læring og hvilke forhold som fremmer og hemmer læring under kriser. Det andre teoretiske aspektet vil omhandle utvikling av organisatorisk resiliens gjennom tre ulike steg; *anticipation*, *coping* og *adaption*.

1.5 Oppgavens oppbygging

Oppgaven er bygd opp gjennom seks hovedkapitler. Kapitlene beskrives følgende under.

Kapittel 1 Innledning: Innledningen tar for seg studiens formål, relevans og valg av tema og problemstilling. Videre redegjøres det for de avgrensninger som er foretatt og oppgavens oppbygging.

Kapittel 2 Teoretisk rammeverk: I oppgavens teorikapittel viser jeg til hvilket analytisk rammeverk som blir brukt for å besvare oppgavens forskningsspørsmål og problemstilling. Det argumenteres også for hvorfor det analytiske rammeverket er relevant for oppgaven. Valgt teori omhandler organisatorisk læring, herunder enkeltkretslæring og dobbelkretslæring, og organisatorisk resiliens. Dette skal benyttes i analysen av studiens empiriske funn.

Kapittel 3 Metode: Metodekapittelet redegjør for valgt forskningsstrategi, metode for innsamling av data, valg av informanter, analyse av datamateriale og forskningskvalitet. I dette kapittelet gjøres det også vurderinger av de metodiske valgene som er tatt.

Kapittel 4 Empiri: I dette kapittelet vil studiens empiriske funn fra dokumentanalyse og intervju presenteres. Funnene sier noe om hva som har bidratt til læring, hvilke læringsprosesser politiet har hatt under pandemien, og hvordan politiet har utviklet organisatoriske evner under pandemien.

Kapittel 5 Diskusjon: I diskusjonskapittelet knyttes det teoretiske rammeverket med studiens empiriske funn. Drøftingen tar sikte på å analysere og diskutere de mest interessante og sentrale funnene fremlagt i det foregående kapittelet. Her vil man også drøfte i hvilken grad det analytiske rammeverket kan forklare studiens funn.

Kapittel 6 Konklusjon: Konklusjonen vil først omfatte en oppsummering av diskusjonskapittelet, der jeg tar for meg de mest sentrale punktene i studien. Jeg vil så besvare problemstillingen. Videre vil kapittelet ta for seg studiens bidrag i litteraturen, og forslag til videre forskning.

2 Teoretisk rammeverk

Dette kapitlet presenterer og argumenterer for valg av analytisk rammeverk. Det analytiske rammeverket skal bidra til å belyse og forklare oppgavens forskningsspørsmål og problemstilling. Først vil jeg presentere teori som omhandler organisatorisk læring, og videre knytte dette opp mot utvikling av resiliens. Formålet er å danne grunnlag for å forstå hvordan læring kan fungere som drivkraft til utvikling av resiliens. Jeg vil også presentere teoriens analytiske implikasjoner for videre analyse og drøfting.

2.1 Organisatorisk læring

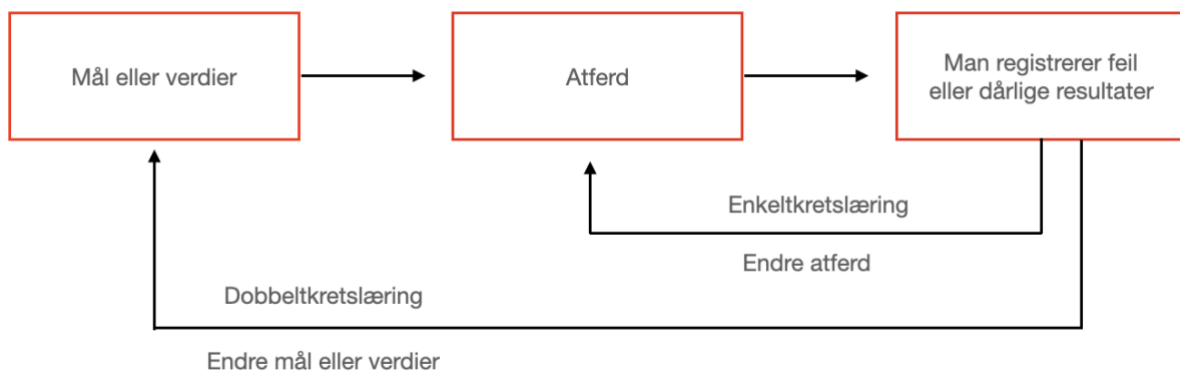
Organisatorisk læring fremgår som en sentral prosess innen resiliens (Duchek, 2020), og fremstår generelt i litteraturen som et premiss for utvikling og endring i organisasjoner (Argyris, 2008). Læring kan defineres som en prosess der individer og organisasjoner endrer sin atferd på bakgrunn av ny, tilegnet kunnskap (Argyris, 1977, 2008). Hva gjelder læring i organisasjoner, ser man et klart skille mellom individuell læring og organisatorisk læring (Levy, 1994). Argyris & Schön (1978) viser til at organisatorisk læring skjer gjennom individuell læring, men involverer videre en prosess fordelt på flere nivå der læring på individnivå spres til andre medlemmer i organisasjonen, og der organisasjonen skaper en kollektiv kunnskap, som igjen fører til nye tiltak som iverksettes for å løse problemer.

Det er imidlertid ikke uvanlig at organisasjoner ender opp med ny kunnskap uten at det fører til endret atferd eller praksis (Pfeffer & Sutton, 2000). Til tross for en bred enighet blant forskere rundt viktigheten av læring under kriser, ser man at organisasjoner fortsetter å repetere de samme feilene under krisehåndtering (Lalonde, 2007; Roux-Dufort, 2000; Smith & Elliott, 2007). Dette viser at læring kan være komplisert og vanskelig (Smith & Elliott, 2007). For å belyse hva og hvordan politiet har lært under koronapandemien, er det nødvendig å se på hvilke premisser som foreligger for å oppnå organisatorisk læring. Kunnskap om ulike tilnærminger for læring og hva som fremmer og hemmer læring vil bidra til innsikt i hvordan politiet har lært under pandemien.

Det konseptuelle rammeverket for denne studien vil ta utgangspunkt i teori om enkeltkrets og dobbeltkretslæring for å kunne si noe om hvordan politiet har lært under koronakrisen. Da det også er nødvendig med kunnskap om hva som legger til rette for og hemmer læring, vil drivere og barrierer for læring presenteres. Videre vil det analytiske rammeverket omfatte forholdet mellom læring og organisatorisk resiliens.

Enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring

Den tradisjonelle tilnærmingen til læring peker på at læring skjer ved at vi motiveres av mål, og at vi gjennom erfaring forsøker å endre atferd for å kunne realisere våre mål (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Argyris & Schön (1978) har imidlertid utviklet en læringsteori der man stiller spørsmål ved hva man egentlig lærer, og hvordan endring basert på læring skjer. Denne tilnærmingen tar også for seg motivasjon for å nå mål som et premiss, men flytter fokuset fra å være opptatt av hvordan man kan gjøre ting bedre, til å stille spørsmål rundt målene å derav vurdere situasjonen på nytt (Jacobsen & Thorsvik, 2016; Argyris & Schön, 1978). Den nye tilnærmingen til læring endret derfor fokus fra *hvordan* man kan gjøre ting bedre, til *hvorfor* man skal gjøre ting bedre. Disse to tilnærmingene, *hvordan-læring* og *hvorfor-læring*, kan så presenteres som *enkeltkretslæring* og *dobbeltkretslæring* (Argyris & Schön, 1978). I figuren under illustreres forskjellen mellom de to tilnærmingene for læring.



Figur 1 Enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 360)

I *enkeltkretslæring* har man hovedsakelig et ønske om å forbedre atferd etter å ha registrert resultater av handling, og har dermed ikke fokus på hvilke premisser og ønsker som ligger bak og hvor disse kommer fra (Jacobsen & Thorsvik, 2016; Argyris & Schön, 1978). Man tar nærmere sagt bakenforliggende mål og verdier for gitt. Videre kan en slik form for læring føre til at man ikke reflekterer rundt etiske og moralske spørsmål knyttet til de målene man ønsker å oppnå (Argyris & Schön, 1978). I denne tilnærmingen for læring vil ikke organisasjoner oppnå kritiske refleksjoner som bidrar til nye løsninger, men heller å fortsette som før gjennom å «fikse litt» på eksisterende prosedyrer (Manger, 2017). Dette er en tendens man tidligere også har sett innen krisehåndteringsfeltet. Roux-Dufort (2000) mener at organisasjoner har vanskeligheter med å betrakte kriser som læringsmuligheter, da de heller retter et ensidig fokus

mot å komme tilbake til «status quo» fortrest mulig, i stedet for å benytte situasjonen til læring og for å tilegne ny innsikt.

Hva gjelder *dobbeltkretslæring*, vil man i motsetning til enkeltkretslæring kontinuerlig stille spørsmål og reflektere rundt de premisser, målene og verdier man setter seg (Argyris & Schön, 1978). Her skjer læring ofte gjennom at man oppdager at resultatene man oppnår ikke fører til de ønsker man har, som dermed bidrar til å revurdere de mål og verdier man har satt seg (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Innenfor denne tilnærmingen viser Argyris & Schön (1978) til tre momenter for å ha evne til å lære; (1) legge stor vekt på å få så «sann» informasjon som mulig, (2) valg av handlingsalternativ skal baseres på kunnskap, og (3) at man kontinuerlig bør vurdere konsekvenser av de handlinger man foretar, samt stille spørsmål om hva man egentlig ønsker (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Denne formen for læring bidra til å avdekke svikt og feil i organisasjonen, for å videre foreta grunnleggende endringer (Manger, 2017).

Da et av målene med oppgaven er å undersøke hvordan politiet har lært under koronakrisen, er det nødvendig med en analytisk tilnærming som legger til rette for å se på læringsprosessen i organisasjonen. Enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring kan bidra til å belyse hvorvidt politiets organisasjon har oppnådd den dypere form for læring under pandemien, eller om fokuset har vært på å korrigere feil og mangler uten å se på underliggende årsaker. Det er imidlertid ikke slik at den ene formen for læring bestandig er bedre enn den andre (Bakacsi, 2010). På den ene siden kan dobbeltkretslæring bidra til verdifull læring som enkeltkretslæring overser (Deverell, 2009). På den andre siden vil det ikke alltid være nødvendig med en dypgående form for læring, der et for stort fokus på underliggende forhold kan gjøre at man overser nyttig enkeltkretslæring (Argyris & Schön, 1996).

Driverer og barrierer for organisatorisk læring

Det finnes en rekke ulike barrierer som kan hindre organisasjoner å lære under kriser (Lalonde, 2007; Moynihan, 2009; Roux-Dufort, 2000; Smith & Elliott, 2007). Lalonde (2007) peker på at det finnes en mangel på utveksling av kunnskap og erfaringer av krisehåndtering på tvers av organisasjonen, og at dette kan gjøre det vanskelig for utvikling i organisasjonen. Videre kan læring under kriser hemmes av kognitive begrensninger, der stress og tidspress gjør det vanskelig å vurdere store mengder informasjon (Moynihan, 2009). Dårlig kommunikasjon under kriser fremkommer også som en barriere for læring, som kan skyldes støy, overbelastning, begrenset rasjonalitet eller gruppetenkning (Smith & Elliott, 2007). Kriser kan også oppfattes som så ekstraordinære at fokuset på læring faller bort (Roux-Dufort, 2000). Dette

er et paradoks i følge Boin et al (2016), da læringsbehovet er på sitt høyeste når kapasiteten i organisasjonen befinner seg på sitt laveste. I tillegg er det ikke nødvendigvis slik at erfaringer gjort under kriser fører til læring og utvikling på et organisatorisk nivå, og man ser derfor behovet for å ha prosesser for å sikre læring basert på erfaringer (Deverell, 2021). Det finnes med andre ord flere utfordringer når det kommer til læring under kriser. Kunnskap om ulike fallgruver vil således være et viktig bidrag for å legge til rette for læring under kriser (Smith & Elliott, 2007).

På samme måte som kriser utfordrer organisasjonen, vil den også skape gode forhold for læring (Roux-Dufort, 2000), der man får muligheten til å utvikle ny kunnskap, løsninger og tiltak (Duchek, 2020; Smith & Elliott, 2007). Moynihan (2009) peker på ulike prosesser for læring under kriser, og hvordan disse kan bidra til utvikling av organisatoriske evner. Blant annet inngår virtuell erfaring som en viktig prosess (Moynihan, 2009). Dette kan gå ut på å simulere ulike utfordringer knyttet til en krise gjennom beredskapsplanlegging, øvelser og trening. Denne formen for erfaring kan bidra til å imøtekomme mentalt press, sensemaking og teste prosedyrer og rutiner. Videre kan intra-krise læring skje på bakgrunn av å lære fra andre (Moynihan, 2009). Dette knyttes til læring i nettverk, der organisasjoner lærer på tvers av hverandre. Ved å se til andre organisasjoner hvordan ulike problemstillinger har blitt løst, kan man oppnå god læring uten å ha opplevd tap ved å feile (Moynihan, 2009). Informasjonssystemer trekkes også inn som gode forutsetninger for å lære under kriser. Her vil det være viktig med systemer som kan gi tidsriktig informasjon. Sist, men ikke minst argumenterer Moynihan (2009) for viktigheten av læringsforum. I slike forumer ønsker man å ha dialog for å finne løsninger, der ulike aktører undersøker informasjon, vurderer den og tar beslutninger på et kollektivt grunnlag (Moynihan, 2009).

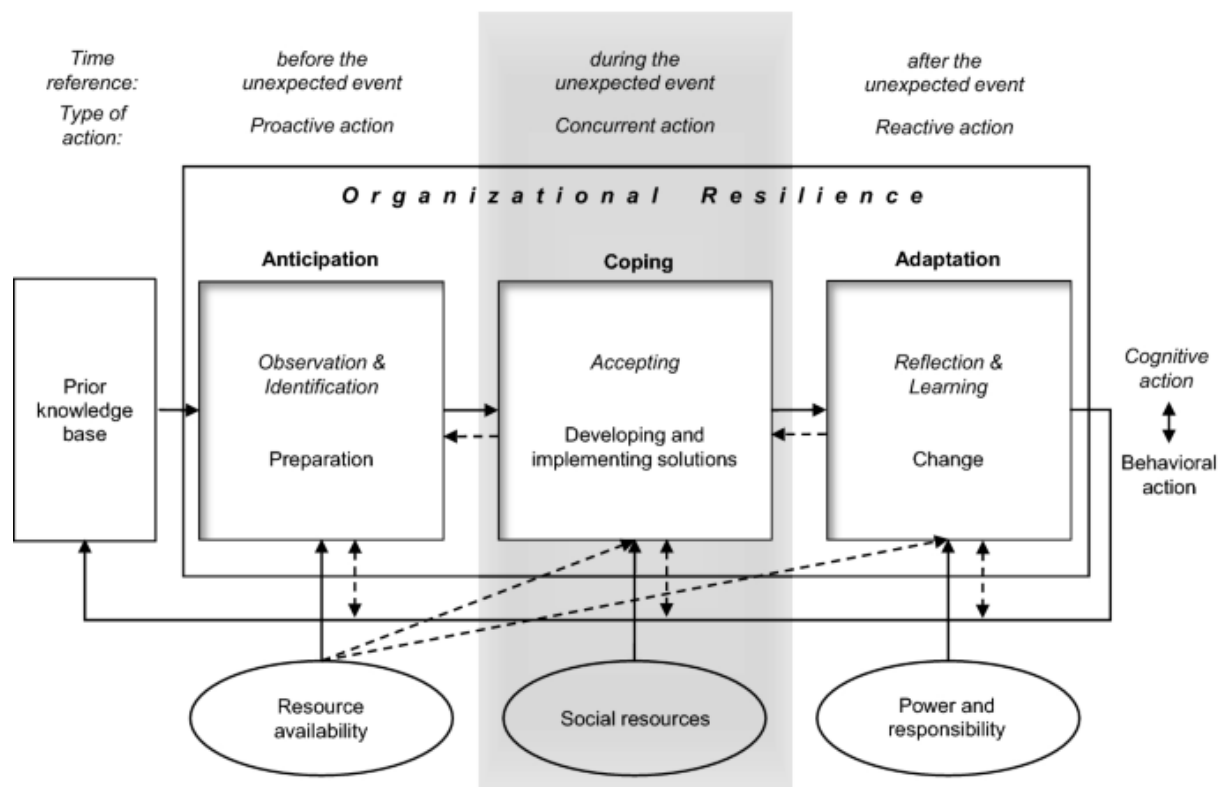
En god læringskultur vil også legge til rette for hvordan organisasjoner lærer av kriser (Deverell, 2021; Sawalha, 2015). Kulturbegrepet kan sees i sammenheng med hvilke artefakter, verdier, normer og grunnleggende antakelser som befinner seg i organisasjonen, og hvordan dette påvirker organisasjonens forhold til læring (Deverell, 2021; Schein, 1985). En god læringskultur innebærer kontinuerlig fokus på kunnskapsutvikling og læring, der læring er en integrert i organisasjonens virksomhet (Filstad, 2010). Dette tar blant annet utgangspunkt i at ledelsen legger til rette for læring gjennom gode læringsarenaer, etablering av prosesser for kunnskapsdeling og gjennom utvikling av læringsverktøy (Deverell, 2021; Filstad, 2010). Filstad (2010) viser også til forskjellen mellom formell og uformell læring, der begge utgjør en viktig del av den organisatoriske læringen. De uformelle læringsprosessene som skjer blant

medarbeidere, er kanskje vel så viktig som de formelle. Siden uformell læring viser seg å ha en positiv effekt på læringsutbytte, kan formalisering av disse prosessene hemme læringen (Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven, 2008).

2.2 Faser i utvikling av organisatorisk resiliens

Organisatorisk resiliens er et komplekst fenomen (Khan et al., 2019), og omfatter utvikling av både kognitive, atferdsmessige og rasjonelle evner og kapasiteter (Duchek, 2020). Det må tilnærmes som et fenomen på flere nivåer og over flere stadier (Duchek, 2020). Det finnes særlig tre perspektiver man kan skille mellom når det kommer til hvordan man forstår organisatorisk resiliens (Duchek, 2020). Den første gruppen har en mer defensiv tilnærming til resiliens, med et fokus på vedlikehold og gjenoppretting under og etter en uønsket hendelse (Horne III, 1997; Benoit Robert et al., 2010). Den andre tilnærmingen forstår organisatorisk resiliens mer som en offensiv respons, og fokuserer på organisatoriske prosesser og utvikling av nye evner (Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011). En tredje tilnærming tar dette enda et steg videre, og inkluderer evnen til å forutse hendelser, altså å kunne predikere og forebygge potensielle farer før det har inntruffet (Kendra & Wachtendorf, 2003; Somers, 2009). Selv om tidligere studier har tatt utgangspunkt i en av de ulike tilnærmingene for organisatorisk resiliens, peker Duchek (2020) på at de ulike perspektivene bør inkluderes i en sammenfattet forståelse av hva organisatorisk resiliens består av og hvordan den skapes. På bakgrunn av dette forstås organisatorisk resiliens som evnen til å forutse mulige trusler, evnen til å effektivt håndtere uønskede hendelser, og evnen til å tilpasse seg endrede omgivelser (Duchek, 2020). Dette samlede perspektivet vil benyttes som oppgavens teoretiske grunnlag.

Lengnick-Hall et al. (2011) viser til at mye av litteraturen rundt organisatorisk resiliens er deskriptiv og resultatorientert. Imidlertid vil man kunne oppnå større innsikt i fenomenet ved å se på hvilke underliggende dimensjoner og momenter som bidrar til utvikling av resiliente evner (Lengnick-Hall et al, 2011). Her bidrar Duchek (2020) på feltet ved å introdusere et rammeverk for utvikling av organisatorisk resiliens, som tar for seg utvikling av organisatoriske evner og dens drivkrefter. Dette perspektivet peker på at resiliens bygger på interaksjonen mellom organisasjonen og dens omgivelser, og at den resiliente organisasjonen er en organisasjon som imøtekommer og håndterer kriser både før, under og etter de har oppstått. Duchek (2020) kombinerer den prosessorienterte og kapasitetbaserte tilnærmingen til resiliens, og tilnærmer seg organisatorisk resiliens bestående av tre faser; *anticipation*, *coping* og *adaption*. Rammeverket presenteres i påfølgende figur.



Figur 2 Et rammeverk for organisatorisk resiliens (Duchek, 2020, s. 224)

Anticipation stage

Den første dimensjonen, *anticipation*, knyttes til den forebyggende fasen og involverer aktiviteter for å identifisere risikoområder og faremomenter som kan utvikle seg til en uønsket hendelse eller krisesituasjon (Duchek, 2020). I denne fasen handler det derfor om evnen til å predikere eller forutse hendelser, for enten å hindre de i å utvikle seg eller å reagere raskt om de inntreffer. Disse forebyggende og forberedende evnene vil derfor legge grunnlaget for effektiv respons på kritiske situasjoner (Duchek, 2020). I denne fasen finner vi tre sentrale momenter knyttet til resiliente evner; observasjon, identifisering og forberedelser.

Observasjon og identifisering anses som svært viktig for utvikling av resiliens, da det i all hovedsak handler om å kunne observere interne og eksterne utviklingstrekk, og identifisere kritiske momenter og mulige trusler (Duchek, 2020). Videre inkluderer dette stadiet også forberedelser (Duchek, 2020). Lengnick-Hall og Beck (2009) viser til forberedelser som et viktig moment for å kunne håndtere uforutsette hendelser, både om de er av negativ eller positiv karakter. Forberedelsesfasen kan blant annet innebære å utarbeide beredskapsplaner, nye prosedyrer og å øve og trene på ulike scenarier (Duchek, 2020; Lengnick-Hall et al., 2011).

Slike forberedelsesaktiviteter vil ikke bare bidra til gode planverk og prosedyrer, men også skape gode læringsbetingelser og kunnskapsutvikling. Observasjoner handler i stor grad om kunnskaps- og informasjonsinnhenting, der man utvikler evnen til å gjenkjenne og identifisere faremomenter (Duchek, 2020). Forberedende aktiviteter fordrer også ulike læringsprosesser. Blant annet kan planlegging og trening fremme læring og utvikling av prosedyrer og kollektive handlingsmønstre under krisehåndtering (Lengnick-Hall et al, 2011). Beredskapsforberedelser kan også gi sterkere relasjoner mellom medlemmene i organisasjonen, noe som kan bidra til en felles forståelse og effektiv kommunikasjon (Crichton et al., 2009).

Coping stage

Håndteringsfasen, i litteraturen kalt *coping stage* (Duchek, 2020), er neste fase i utvikling av resiliens. Under krisehåndteringsfasen har man som regel to hovedmål; minimere tap av menneskeliv, skade på helse, miljø, materielle ødeleggelser og omdømme, og å opprettholde den daglige driften i organisasjonen (Engen et al., 2016). Dette krever derfor rask og presis implementering av tiltak (Duchek, 2020). For utvikling av organisatorisk resiliens, viser Duchek (2020) til to ulike forhold innen håndteringsevner; evnen til å akseptere et problem, og evnen til å utvikle og implementere tiltak og løsninger for å løse problemet.

Når det gjelder å akseptere et problem, viser tidligere forskning til at organisasjoner ofte bruker lang tid på å akseptere utviklingen av kritiske situasjoner (Duchek, 2020). Hamel & Välikangas (2003) viser til dette som en «kognitiv utfordring», der uønskede hendelser ofte kommer overraskende på organisasjon fordi de fornekte situasjonen. Dette kan igjen påvirke organisasjonens evne til å utvikle og iverksette løsninger og tiltak (Duchek, 2020). Her trekkes begrepet *sensemaking* inn, der Weick, Sutcliffe & Obstfeld (2005) mener at utvikling av løsninger alltid baserer seg på en kombinasjon av *sensemaking* og handling, altså å skape en rasjonell mening, for så å handle. Sensemaking kan utvikles når det hele tiden gis feedback mellom forståelse og handling, og vil i følge Weick (1993) basere seg på egenskaper slik som evnen til improvisasjon og kreativ problemløsning, også beskrevet som *bricolage*. Denne evnen kan styrkes gjennom å opprette ad-hoc nettverk under kriser (Bourrier, 1996). Sensemaking kan gjøre organisasjoner mindre sårbare, samtidig som det vises til hvordan kunnskap om planverk, forutbestemte prosedyrer også er et viktig grunnlag for improvisasjon (Engen et al., 2016).

Når det gjelder såkalte *coping stage* innen utvikling av organisatorisk resiliens, ser Duchek (2020) nærmere på forholdet mellom formelle prosedyrer og fleksibilitet ved utvikling av

løsninger og tiltak. Særlig vil organisasjoner som arbeider med rask respons stå ovenfor store utfordringer når de opererer i situasjoner som krever rask beslutningstaking under usikre forhold (Faraj & Xiao, 2006). På den ene siden argumenteres det for at evnen til å utvikle løsninger for krisehåndtering behøver formelle strukturer og klare ansvarsforhold for rask respons. På den andre siden vil det også være nødvendig med mer fleksibilitet og frihet for å legge til rette for kreativ problemløsning (Faraj & Xiao, 2006).

Adaption stage

Organisatorisk resiliens omfatter til slutt evnen til å tilpasse seg til kritiske situasjoner, i litteraturen kalt *adaption stage* (Duchek, 2020). Comfort et al (2010) beskriver resiliens som evnen til å tilpasse eksisterende ferdigheter og ressurser til nye situasjoner og forhold. Da kriser er befyngt med høy grad av usikkerhet og uforutsigbarhet, vil ikke en krise kunne håndteres med å kun tilsette flere ressurser (Deverell, 2021). Selv om organisasjonen kan ha gode beredskapsplaner, godt planlagte og trent strukturer for krisehåndtering og planlagt ressursfordeling, vil krisens dynamiske struktur føre til et behov for tilpasning underveis (Engen et al, 2016). Det vil derfor være viktig å kunne tilpasse og gjøre endringer den daglige driften, rutiner og prosedyrer, noe som krever fleksibilitet, kreativitet og improvisasjon (Deverell, 2021). Duchek argumenterer for at tilpasning under kriser bygger på to elementer; refleksjon og læring, og organisatorisk endring (Duchek, 2020). Organisasjoner må kunne reflektere over krisesituasjoner og implementere nye erfaringer i kunnskapen som allerede befinner seg i organisasjonen, og de må kunne handle basert på denne kunnskapen og foreta endringer (Edmondson, 2002).

Duchek (2020) viser til at endringer kun kan skje på bakgrunn av et høyere nivå av læring, som resulterer i utvikling av nye normer, verdier og handlingsmønstre. Hvis organisasjoner unnlater å foreta dypere refleksjoner og analyser for å avdekke latente forhold, kan de ende opp med å generere ny kunnskap, men svikte i å implementere dette i organisasjonen for å faktisk foreta endringer (Duchek, 2020). Hvordan endring i organisasjonen tilrettelegges er også kritisk for utvikling av resiliens (Ates & Bititci, 2011). Selv om ny kunnskap danner grunnlag for organisasjonsutvikling, kan medlemmer av organisasjonen gjøre motstand for endringer. Her vil kommunikasjonen innad i organisasjonen være en viktig faktor for å utvikle organisasjonen (Seville et al., 2008).

De ulike fasene av resiliens kan ikke separeres fra hverandre, da de i stor grad er avhengig av hverandre og er til dels overlappende (Duchek, 2020). Det er til eksempel svært tett kobling

mellom dimensjonene *anticipation* og *coping*, der organisasjoner som er gode på håndtering gjennom å utvikle tiltak til kritiske situasjoner og trusler, også er gode på å tilegne seg innsikt og forståelse tidlig i krisefasen (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 1999). På en annen side, vil det være viktig å kunne forutse eller predikere hendelser for å kunne foreta gode og raske handlinger. Videre er det også en tett kobling mellom dimensjonene *coping* og *adaption*. Håndtering av kriser vil danne grunnlaget for refleksjon, læring og endring, og organisasjoner kan lære mye av både vellykket og dårlig krisehåndtering (Duchek, 2020). Basert på egenskapene i de ulike dimensjonene, og hvordan de ulike stegene henger sammen, kan man se hvor viktig og sentral funksjon læringsprosessen utgjør for utvikling av organisatorisk resiliens.

Læring som drivkraft til organisatorisk resiliens

Organisatorisk læring er en prosess som tar del i hver av de ulike krisefasene (Duchek, 2020; Moynihan, 2008). Det er flere forhold som fungerer som drivkrefter for resiliens, og blant disse fremkommer læring som både forutsetninger og et resultat av organisatorisk resiliens (Duchek, 2020). Innsikt i hvilke forhold som fungerer som forutsetninger og drivkrefter kan gi et godt grunnlag for å definere relevante faktorer ved utvikling av resiliens i praksis (Duchek, 2020). *Kunnskapsbase, tilgang på ressurser, sosiale ressurser og makt og ansvar er faktorene som presenteres.*

Først og fremst spiller organisasjonens kunnskapsbase en viktig rolle i prosessen for utvikling av resiliens (Duchek, 2020). En mangfoldig kunnskapsbase kan til eksempel styrke evnen til å lære fra tidligere hendelser og integrere det i organisasjonen, da man i større grad vil oppnå dypere diskusjoner og refleksjoner rundt erfaringer (Haunschild & Sullivan, 2002). Derav kan et godt kunnskapsgrunnlag fungere som en pådriver for å generere ny kunnskap og læring av tidligere erfaringer (Duchek, 2020). Den kunnskapen organisasjonen allerede sitter inne med vil ikke bare styrke evnen i den forberedende fasen, den vil også styrke håndteringsevner og evnen til tilpasning (Sutcliffe & Vogus, 2003). En organisasjon med en bred og varierende kunnskapsbase evner i større grad å forstå og håndtere kritiske situasjoner. Her argumenterer Prenger (2014) for at et mangfold av ulike egenskaper og perspektiver kan styrke innovasjon og kreativitet i problemløsning og beslutningstaking.

Tilgang til ressurser, i form av økonomiske, menneskelige og tidsmessige, fremmes også som et viktig forhold for utvikling av resiliens (Duchek, 2020). Blant annet viser Eriksen (2017) til at prioritering av ressurser til beredskapsarbeid fremgår som en viktig rammefaktor for læring.

Om beredskapsarbeidet prioriteres og anerkjennes som viktig fra ledelsen, kan det bidra til oppmuntring og motivasjon for læring innen feltet. Videre kan sosiale ressurser skape økt resiliens (Duchek, 2020) gjennom erfaringsutvekslinger, informasjonsdeling og tverrfaglig samarbeid (Lengnick-Hall & Beck, 2009). Dette bygger blant annet på en god læringskultur (Sawalha, 2015). Gjennom sosial kapital kan man oppnå bedre koordinering og håndtering i krisesituasjoner (Duchek, 2020). Tilsvarende viser Gittell (2001) til hvordan felles mål og felles kunnskap kan øke koordineringsevner. Det å ha et felles mål og visjoner kan hjelpe organisasjoner å implementere løsninger og tiltak enklere (Weick, 1993).

Krisesituasjoner byr på gode muligheter for organisasjonsutvikling og læring (Roux-Dufort, 2000). Derimot vil ikke krisen i seg selv føre til læring og utvikling, og man er derfor avhengig av prosesser for å overføre ny kunnskap til handling. Her spiller makt- og ansvarsforhold en viktig rolle, da det både kan fremme og hemme organisatorisk læring og endring (Duchek, 2020), da tilrettelegging for læring i hovedsak er et ledelsesansvar (Filstad, 2010). På bakgrunn av dette bør organisasjoner være bevisst over hvilke maktforhold som eksisterer (Lengnick-Hall et al., 2011). Det finnes også en enighet om at resiliente organisasjoner ikke styres hierarkisk, men at det er avhengig av desentralisering og delt beslutningstaking (Lengnick-Hall et al., 2011). Dette har betydning for hvorvidt medlemmer i organisasjonen er åpne for å integrere ny kunnskap som fører til endring, da desentralisert beslutningstaking fremmer forankring og eierskap til prosesser i hele organisasjonen (Duchek, 2020).

2.3 Analytiske implikasjoner

Duchek (2020) viser til manglende forståelse for hvordan organisatorisk resiliens faktisk utvikles i praksis. Dette vil brukes som utgangspunkt for å videre undersøke hvordan læring under kriser kan bidra til utvikling av resiliente egenskaper. For å undersøke dette vil tilnærmingen til organisatorisk resiliens gjennom de ulike fasene, *anticipation*, *coping* og *adaption* (Duchek, 2020) brukes som rammeverk.

For å oppsummere, bygger det teoretiske rammeverket for denne studien på teorier innen organisatorisk læring og organisatorisk resiliens. Analytiske tilnærminger til organisatorisk læring, som inkluderer enkeltkrets- og dobbeltkretslæring og drivere og barrierer for læring, vil bidra til analysen for hva som har fremmet læring i politiet under koronakrisen, og hvilke læringsprosesser som har funnet sted.

De analytiske tilnærmingene til organisatorisk resiliens, bestående av ulike resiliente faser og hvordan læring fremkommer som et nøkkelement for utvikling av resiliente evner, vil benyttes i analysen av hvordan læring har bidratt til utvikling i de tre fasene av resiliens. Opprinnelig skiller teori om organisatorisk resiliens mellom kognitive og atferdsmessige handlinger innad i hver fase, noe jeg i denne studien ikke vil ha fokus på.

3 Metode

I følgende kapittel vil oppgavens metode presenteres. Ved valg av metode er det flere vurderinger en er nødt til å foreta for å kunne tilegne seg god kunnskap av fenomenet man undersøker (Jacobsen, 2015). Innledningsvis vil jeg presentere valgt forskningsdesign, og metodisk tilnærming jeg har valgt. Deretter vil jeg gjøre rede for metode for datainnsamling, som her dreier seg om intervju og dokumentanalyse. Her vil også utvalget beskrives. Avslutningsvis vil jeg reflektere rundt metodens validitet, reliabilitet og etiske vurderinger.

3.1 Forskningsstrategi

Valg av forskningsstrategi baserer seg på oppgavens problemstilling, og legger til rette for hvordan ny kunnskap om temaet tilegnes (Robson, 1993). Da formålet med oppgaven er å undersøke hvordan organisasjoner kan utvikle organisatorisk resiliens basert på læring under kriser, vil det være mest hensiktsmessig å foreta en kvalitativ¹ studie. Den kvalitative tilnærmingen legger til rette for dypgående forståelse av temaet som studeres, både gjennom et mangfold av data og gjennom nærhet til det som studeres (Thagaard, 2013). Valg av kvalitativ metode legger også føringer for hvilke teknikker for datainnsamling som skal benyttes (Silverman, 2013). På bakgrunn av oppgavens problemstilling og formål vil datamaterialet bestå av intervju og dokumentanalyse, da disse metodene vil bidra til å beskrive de erfaringer som befinner seg i politiet under håndteringen av koronakrisen (Yin, 2011).

Videre drar studien vekslinger mellom å være teoretisk og empirisk dreven. I starten var det nødvendig med en deduktiv tilnærming til studien, der eksisterende litteratur og teori la føringer for hva som skulle undersøkes nærmere. Dette har minnet usikkerheten knyttet til det å finne relevante konsepter knyttet til temaet (Yin, 2011). Blant annet har rammeverket for organisatorisk resiliens (Duchek, 2020) stått sentralt for hvilke faktorer for resiliens som har vært sentrale og relevante å undersøke. Ettersom oppgaven har som hensikt å se på hvordan læring og resiliens henger sammen og utvikles i praksis, har oppgaven også en utforskende karakter, som gjerne forbindes med den induktive tilnærmingen (Blaikie & Priest, 2019). De

¹ En kvantitativ tilnærming ville ikke gitt mulighet til å gå i dybden av fenomenet og tilegne forståelse, da den egner seg best om man ønsker å gå i bredden for å undersøke et lite antall opplysninger om et bredere utvalg ved flere enheter (Dalland, 2017).

fleste kvalitative studier følger en induktiv tilnærming, da den legger til rette for utforsking der datamaterialet fører til fremvekst av nye konsepter (Yin, 2011).

3.2 Innsamling av data

Utvalg

Basert på oppgavens formål og problemstilling og hvilke temaer som inkluderes i studien, gjelder det å rekruttere de informanter som kan gi innsikt og kunnskap om området (Seidman, 1991). Ettersom undersøkelsen har som mål å undersøke politiets læringsprosesser og utvikling under koronapandemien, har det vært naturlig å rette fokuset mot politidistriktene som organisasjon. I dag er politiet fordelt på 12 politidistrikt. Da en utfordring ved undersøkelser er at man ikke kan undersøke alle de man ønsker, har det vært nødvendig for den kvalitative undersøkelsen å fokusere på et mindre antall enheter og informanter for å sikre dybde og forståelse innen feltet læring og organisatorisk resiliens (Jacobsen, 2015). Samtidig har det vært ønskelig å ta for seg mer enn ett politidistrikt, da undersøkelse av to organisasjoner kan sikre nyanser og forskjellige perspektiver (Yin, 2011). På bakgrunn av dette består utvalget av to enheter, Troms politidistrikt og Finnmark politidistrikt. Disse politidistriktene ble valgt med utgangspunkt i nærhet, der jeg i første omgang planla å holde fysiske intervju om muligheten var der.

Videre består hvert politidistrikt av en rekke enheter og seksjoner. Utvelgelsen av informanter til intervjuer baserte seg på å først komme i kontakt med en beredskapsrådgiver i politiet som kunne gi meg et startpunkt både for intervju, men også videre utvelgelse av deltakere. Det var ønskelig å komme i kontakt med både ledere og medarbeidere fra begge politidistrikt for å sikre perspektiver fra begge nivå. Basert på tips om hvilke informanter som kunne være aktuelle, ble det sendt ut e-post med en kortfattet beskrivelse om meg selv og forskningsprosjektet. Etter at samtlige takket ja og stilte til intervju, kontaktet de videre kandidater som kunne være aktuelle å stille til intervju. Denne metoden for utvalg av informanter beskrives som snøballmetoden (Yin, 2011), og er en kjent fremgangsmåte for å rekruttere informanter basert på relevante kilder om andre potensielle kandidater (Jacobsen, 2015). Seidman (1991) problematiserer imidlertid rekruttering av informanter gjennom andre informanter, da de som rekrutterer nødvendigvis ikke sitter med samme investering i forskningsprosjektet. I dette tilfellet mener jeg likevel at de informanter jeg kom i kontakt med i politiet hadde større forutsetning for å videreformidle informasjon om forskningsprosjektet til aktuelle informanter, både når det gjaldt deltakere fra ledelsen og blant medarbeidere.

Tittel/kodet i oppgaven som	Stilling i Politiet	Politidistrikt
L1	Leder	Finnmark
L2	Leder	Finnmark
L3	Leder	Troms
L4	Leder	Troms
M1	Medarbeider	Finnmark
M2	Medarbeider	Finnmark
M3	Medarbeider	Troms
M4	Medarbeider	Troms
B	Beredskapsrådgiver	Troms

Tabell 1 Oversikt over informanter

Intervju

Metoden for datainnsamling danner grunnlag for hvilken informasjon som skal samles inn (Jacobsen, 2015). Intervju er en utbredt forskningspraksis innen kvalitativ forskning, og er en svært god metode for å tilegne seg kunnskap om menneskers meninger, holdninger og erfaringer (Brinkmann & Tanggaard, 2012). Studien startet med et innledende intervju med en beredskapsrådgiver (B) i politiet. Dette bidro til å danne en overordnet forståelse for hvordan politiet har arbeidet under koronakrisen, og hvilke utfordringer som har preget organisasjonen under pandemien. I tillegg gav det mulighet for å vurdere hvilke spørsmål som kunne fange opp relevant informasjon på best mulig måte (Blaikie, 2009).

Intervjuene utgjør studiens primærdata (Jacobsen, 2015). Totalt har 9 informanter blitt intervjuet (se tabell 1). Av disse har 4 av informantene en lederrolle i politidistriktene, og 4 har rolle som medarbeider. Informantene er også likt representert fra hvert av de to politidistriktene, Troms og Finnmark. Da intervjumetoden legger til rette for en detaljert analyse av personers opplevelser fra bestemte hendelser (Brinkmann & Tanggaard, 2012), har det vært viktig å tilegne seg kunnskap om problemstillingen gjennom en god intervjuguide (Yin, 2011). Jeg utarbeidet lik intervjuguide til alle informanter da jeg var interessert i å fange opp ulike

synspunkt og erfaringer fra samme tema. Intervjuguiden har tatt utgangspunkt i oppgavens analytiske rammeverk. Alle intervjuene som ble gjennomført var imidlertid semistrukturerte. Det vil si at jeg fulgte den overordnede intervjuguiden med hovedtemaer jeg ønsket å gå inn på, med noen spørsmål tilknyttet hvert tema. Semistrukturerte intervju er en av de mest brukte kvalitative intervjuformene (Thagaard, 2013), der man kan opprettholde en viss struktur samtidig som man har mulighet til å spore av dersom det skulle dukke opp spennende informasjon (Blaikie, 2009). Dette la til rette for at informantene selv fikk muligheten til å vektlegge forskjellige forhold og erfaringer, og utdype ettersom hva de selv ønsket å legge vekt på.

Det første intervjuet ble gjort ved fysisk møte. På grunn av koronasituasjonen og tilhørende smitteverntiltak var det naturlig for de resterende å ha intervjuet over Teams. På grunn av tekniske utfordringer ble et av intervjuene tatt over telefon. Selv om det i førsteomgang var ønskelig å ha fysiske intervju da det lettere bygger tillit (Thagaard, 2013), har erfaringene med intervju over Teams vært svært gode. Jeg fikk også benyttet lydopptaker og kunne derfor notere og være en aktiv lytter under intervjuene. Det har også opplevdes positivt å avtale intervju på Teams, der begge parter har kunne vært mer fleksibel når det gjaldt å avtale tid.

Dokumentanalyse

På bakgrunn av hvilket formål studien har og hvilke fenomener som skal belyses, handler det om å velge det datamaterialet som kan belyse problemstillingen i størst mulig grad (Jacobsen, 2015). Dokumentanalyse er en av de mest brukte metodene i samfunnsvitenskapene, og ses ofte i kombinasjon med intervjuer (Brinkmann & Tanggaard, 2012). Dokumentanalyser utgjør studiens sekundærdata, og skiller seg fra intervjuer ved at de forteller noe om hva mennesker faktisk har gjort (Jacobsen, 2015). For denne studien har valgte dokumenter vært viktige empiriske kilder. De er benyttet som både bakgrunnsdata og tilleggsdata, der flere dokumenter la føringer på hvilke forhold det var aktuelt å se nærmere på gjennom intervju, og der dokumentene i flere tilfeller kunne tilføre mer informasjon etter intervjuene (Yin, 2011).

Jeg har benyttet meg av fire dokumenter i denne studien (se tabell 2). Alle dokumenter er offentlige. Et dokument er en NOU-rapport som omhandler en gjennomgang av myndighetenes håndtering av koronapandemien (NOU, 2021:6). Dette er en omfattende rapport som tar for seg svært mange offentlige aktører, og for denne studien har jeg kun benyttet meg av kapittelet som omhandler politiets rolle under koronapandemien. Rapporten belyser blant annet endringer i kriminalitetsbildet og andre arbeidsoppgaver under pandemien, og hvilke utfordringer politiet

har stått ovenfor under krisen. De valgte enhetene for min studie er ikke representert for seg selv i rapporten, men det som beskrives er basert på generelle trekk på et nasjonalt nivå. Det kan likevel fortelle noe om hvilke overordnede problemstillinger som har påvirket denne studiens politidistrikt.

Et annet dokument som er benyttet i studien er Politimeldingen, nr. 29 (Justis- og beredskapsdepartementet, 2020). Dette dokumentet har blitt utarbeidet under koronapandemien, og tar for seg politiets rolle og ansvar under pandemien. Her gis det også innblikk i andre utviklingstrekk, mål og strategier i politiet som har gitt økt kunnskap om politiets hovedprioriteringer, kultur, holdninger og kunnskapsutvikling. Politiets beredskapssystem (PBS1, 2020) utgjør også et av studiens datagrunnlag. Dokumentet inneholder retningslinjer for politiets beredskap, og gir innsikt i politiets forutsetninger, prinsipper, ansvar og rolle som en viktig beredskapsaktør. Selv om disse nødvendigvis ikke er direkte koblet til koronapandemien, utgjør det informasjon som har vært relevant for hvordan politiet arbeider og organiserer seg både i normaltilstand og ved kriser.

Et siste dokument som benyttes i studien er et høringsinnspill fra Politiets fellesforbund (2021). Som den største fagforeningen for politi- og lensmannsetaten, har Politiets fellesforbund gitt sine innspill til NOU 2021:6 rapporten med videre anbefalinger. Her har koronakrisens konsekvenser for politiet blitt vektlagt, med flere læringspunkter som er videreformidlet fra flere politidistrikt.

Dokument	Organisasjon
NOU 2021:6. <i>Myndighetenes håndtering av koronapandemien</i> . Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon.	Kommunal- og moderniseringsdepartementet
Justis- og beredskapsdepartementet. (2020). <i>Politimeldingen: et politi for fremtiden</i> . (nr.29). Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet.	Justis- og beredskapsdepartementet
PBS1. (2020). <i>Politiets beredskapssystem del 1</i> . (2020/02). Politidirektoratet.	Politidirektoratet

Politiets fellesforbund. (2021). <i>Høringsinnspill fra Politiets fellesforbund – NOU 2021:6 Myndighetenes håndtering av koronapandemien.</i>	Politiets fellesforbund
--	-------------------------

Tabell 2 Oversikt over dokumenter

3.3 Analyse av datamateriale

Under en dataanalyse kan man identifisere flere mønstre, men formålet med en analyse er å identifisere de mønstre og temaer som er relevant for å besvare en spesifikk problemstilling (Braun & Clarke, 2012). For å fange opp riktig og relevant informasjon er det derfor viktig å sikre en systematisk identifisering, organisering og innsikt i datamaterialet (Braun & Clarke, 2012). Innledningsvis startet analysearbeidet ved utarbeidelse av intervjuguide og gjennom å bli kjent med de dokumenter som skulle benyttes som sekundærdata. Under intervjuene begynte en uformell analyseprosess, da jeg fikk innsyn og ideer rundt hvilke temaer og mønstre som kunne inkluderes.

Dataanalysen fulgte så en mer formell prosess, der første steg gikk ut på å transkribere lydopptakene fra intervjuene (Brinkmann & Tanggaard, 2012). Dette gav meg god kjennskap til datamaterialet. I neste fase handlet det om å bryte ned datamateriale i mindre deler og identifisere relevant informasjon for å besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen (Yin, 2011). Her benyttet jeg programvaren NVivo som analyseverktøy, der jeg enkelt kunne kode de transkriberte intervjuene og identifisere mønstre og temaer som gikk igjen, blant annet gjennom programvarens visualiseringsverktøy.

Proessen med å kode mønstre og temaer ble repetert under flere omganger, der unødvendig informasjon ble tatt ut. Til slutt endte jeg opp med fem temaer tilknyttet forskningsspørsmål F1; *tidligere kunnskapsgrunnlag, håndtering av usikkerhet, kommunikasjon og informasjonsformidling, erfaringslæring og evaluering, og læringskultur*. Datamaterialet ble også kodet inn for å besvare forskningsspørsmål F2, med utgangspunkt i de ulike fasene av organisatorisk resiliens.

3.4 Forskningskvalitet

Reliabilitet

Reliabilitet omhandler dataens pålitelighet, og er et grunnleggende spørsmål i all forskning (Silverman, 2013). Reliabilitet er forbundet med målesikkerhet, som forteller noe om nøyaktigheten på undersøkelsens datamateriale, hvilken data som benyttet, på hvilken måte den er samlet inn på og hvordan man har bearbeidet den (Thagaard, 2013). Studiens pålitelighet handler også om i hvilken grad en annen forsker kan komme fram til de samme resultatene ved å bruke samme metodikk (Silverman, 2013). Studiens reliabilitet styrkes ved å være transparent om data og forskningsprosessen, for at andre skal kunne gjennomgå samme undersøkelse og si noe om studiens kvalitet (Johannesen, Tufte, & Christoffersen, 2016). På bakgrunn av dette har det vært viktig å sikre systematikk og redegjøre for de metodiske valgene som har blitt tatt underveis (Silverman, 2013). Videre er det en rekke problemstillinger knyttet til studiens reliabilitet jeg har måtte være bevisst over gjennom undersøkelsen.

Man kan først stille spørsmål om jeg som undersøker kan ha påvirket informantene under intervjuet (Jacobsen, 2015). Dette fenomenet kalles *intervjuereffekten* (Davis, Couper, Janz, Caldwell, & Resnicow, 2010), og setter lys på hvordan samtaler kan formes når det gjelder stil og innhold, både av den som intervjuer og den som blir intervjuet. Da jeg personlig har gjennomført 9 ulike intervjuer vil det være vanskelig å påstå at samme intervjusituasjon kan gjenskapes nøyaktig. Dette på grunn av de relasjoner som skapes før og under intervjuene, og på grunn av at hendelser og oppfatninger kan endres over tid (Thagaard, 2013). For å styrke studiens reliabilitet har jeg vært opptatt av å ikke lede informantene under intervjuene, og intervju spørsmålene ble kvalitetssjekket for å unngå ledende spørsmål. Jeg har også tilstrebet å la de snakke mest mulig fritt under intervjuene. Samtidig har den semistrukturerte tilnærmingen med bruk av intervjuguide sikret en systematikk under intervjuene.

Under alle intervjuene ble det benyttet lydopptaker for å sikre at all data ble fanget opp (Tanggaard & Brinkmann, 2012). Dette gjorde også at jeg kunne være en aktiv lytter under intervjuene, og stille oppfølgingsspørsmål om det behøvdes (Seidman, 1991). Lydopptakene ble i etterkant transkribert. Jeg mener at dette har styrket studiens pålitelighet gjennom å sikre korrekt oppfatning av dataen, i tillegg til at det har bidratt til systematisk koding i ettertid (Tanggaard & Brinkmann, 2012).

Validitet

Studiens validitet forteller noe om relevansen og gyldigheten av de tolkninger som man kommer frem til, og om man faktisk har studert det en skulle studere (Thagaard, 2013). I følge Yin (2011) er en gyldig studie en som har samlet inn og tolket data på en riktig måte, slik at de konklusjoner som gjøres gjenspeiler og representerer den virkelige verden som ble studert. Det skilles så mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet sier noe om de resultater og årsakssammenhenger mellom ulike variabler som kommer frem fra studien kan oppfattes som riktige (Jacobsen, 2015). Den eksterne validiteten forteller noe om overførbarhet av studiens funn (Jacobsen, 2015).

Da utgangspunktet i denne studien er å undersøke læring og utvikling av resiliens, innebærer det også å forsøke å beskrive noe som ikke er direkte observerbart (Jacobsen, 2015). Når man foretar en vurdering av studiens interne validitet, må man derfor stille seg spørsmål om de man studerer gir en sann representasjon av virkeligheten (Jacobsen, 2015). Jeg mener studiens validitet er styrket gjennom utvalget i studien, som representerer både et ledelsesperspektiv, rådgiverperspektiv og perspektiver for medarbeidere på taktisk nivå. Det at undersøkelsen tar for seg 9 informanter fordelt på to politidistrikt, gjør det også mulig å koble sammen erfaringer og se informasjonen opp mot hverandre (Seidman, 1991). I tillegg vil jeg argumentere for at bruk av dokumentanalyse styrker studiens validitet, da den kan bekrefte og utfylle informasjon gitt gjennom intervju (Yin, 2011). Strategien med å kombinere ulike datakilder kjennetegnes som trianguleringsmetoden (Yin, 2011). I tillegg til at denne metoden øker gyldigheten gjennom samsvar fra flere kilder, har kombinasjonen av ulike undersøkelsesteknikker også gitt tilgang til et bredere datasett, og derfor også bidratt til å danne et mer fullstendig bilde av de fenomener som undersøkes.

Det er også viktig å gjøre rede for de begrensninger som kommer med å undersøke politiet som organisasjon. Selv om jeg har fått tilgang på rikelig med informasjon, har jeg også en forståelse for at noe av informasjonen tilknyttet politiets rutiner og systemer for krisehåndtering er taushetsbelagt og dermed ikke tilgjengelig for denne studien. Under intervjuene opplevde jeg to ganger at vi kom inn på spørsmål som ikke kunne utdypes ytterligere på grunn av taushetsplikt, men disse spørsmålene handlet da ikke om selve håndteringen under koronapandemien, men gikk inn på interne systemer som er unntatt offentligheten. Basert på dette vurderer jeg det dithen at denne informasjonen ikke har vært avgjørende for studiens funn og konklusjoner. Videre har jeg vært opptatt av å unngå misforståelser og å gjøre feilaktige

tolkninger av intervjuene (Thagaard, 20139). For å avklare eventuelle uklarheter både under og etter intervjuene, har jeg vært nøye med å følge opp med spørsmål innen ulike temaer for å få avklaringer. Etter intervjuet gav jeg også rom for tilbakemeldinger fra informantene, enten det gjaldt å tilføye noe eller om de hadde spørsmål til intervjuguiden eller prosjektet (Yin, 2011). Dette er noe som styrker studiens validitet, da man i større grad sikrer at resultatene jeg kommer fram til i studien kan oppfattes som riktige (Silverman, 2013).

Når det kommer til studiens eksterne validitet, handler det om å vurdere i hvilken grad funnene fra undersøkelsen kan generaliseres til andre sammenhenger (Jacobsen, 2015). I denne sammenheng er jeg klar over at ulike politidistrikt kan ha opplevd ulik påkjenning under pandemien, og at de funn som kommer frem i denne studien nødvendigvis ikke gjelder for alle politidistrikt i Norge. På grunn av dette vil det være vanskelig å påstå at utvalget er representativt for en større andel av populasjonen (Thagaard, 2013). Det den kvalitative studien derimot kan avdekke, er fenomener, sammenhengen mellom ulike fenomener, slik som læring og resiliens, og ulike forutsetninger for disse fenomene (Jacobsen, 2015). Studien min viser på denne måten at teorier som er benyttet for å studere fenomenet er gjeldende for denne sammenhengen.

Etikk

Etikk handler om hvordan mennesker forholder seg til hverandre og hva en kan og ikke kan gjøre mot hverandre (Johannesen et al., 2016). Thagaard (2013) presenterer tre grunnleggende prinsipper for etikk innen forskning; informert samtykke, full konfidensialitet og redegjørelse av konsekvenser ved å delta i forskningsprosjektet. Det første handler om at det skal foreligge et informert samtykke (Thagaard, 2013). I henhold til dette prinsippet ble alle informanter presentert for forskningsprosjektet i forkant, der det ble informert om studiens formål og hensikt, og hvordan datamaterialet skulle brukes (Jacobsen, 2015). Det ble også sendt ut et informasjonsskriv på forhånd som jeg gikk gjennom muntlig før intervjuet startet. Her ble det informert frivillig deltakelse og at det foreligger full anonymitet for de som deltar (Jacobsen, 2015). Informasjonsskrivet inneholdt også en samtykkeerklæring, som gikk mer i detalj på hvilke konsekvenser deltakelse av studiet ville medføre, bruk av lydopptaker under intervju og hvordan datamaterialet ville bli behandlet konfidensielt (Jacobsen, 2015). Anonymiteten til informantene er sikret gjennom å kun presentere hvorvidt de innehar en lederrolle, medarbeiderrolle eller rolle som rådgiver, samt hvilket politidistrikt de er ansatt i. Videre er de gitt ulike koder når studiens empiriske funn presenteres (se tabell 1).

4 Empiri

I dette kapittelet presenteres oppgavens empiri. Dette består av datamateriale hentet fra dokumentanalyse og intervju, som så er bearbeidet og analysert. Kapittelet er så delt inn i to hoveddeler som tar utgangspunkt i oppgavens forskningsspørsmål. Først vil jeg presentere innsamlet data som omhandler hvilke forhold som har fremmet læringsprosesser i politidistriktene under pandemien, og hvilken læringspunkter de sitter igjen med etter håndteringen av koronakrisen. Videre vil det andre delkapittelet omhandle politiets utvikling under koronakrisen.

4.1 Læring under koronakrisen

Politiet har jevnt over pandemien klart å opprettholde sitt samfunnsoppdrag på en god måte (NOU 2021:6). Dette samfunnsoppdraget strekker seg over et bredt spekter av oppgaver, som alle går ut på å ivareta befolkningens sikkerhet og trygghetsfølelse. Herunder inngår rettssikkerhet, kriminalitetsbekjempelse, etterforskning, grensekontroll og ro og orden (NOU 2021:6). I tillegg til å opprettholde sin viktige samfunnsfunksjon, har politiet også hatt en sentral rolle som et viktig ledd i den samlede innsatsen for å begrense smittespredningen (Justis- og beredskapsdepartementet, 2020). Selv om flere rapporter viser til generelt god håndtering under pandemien, har politiet også kjent på hvilke konsekvenser som har truet organisasjonen og den daglige driften (Politiets fellesforbund, 2021). Gjennom å stå i utfordringene og håndtere koronakrisen har fremmet ulike læringsprosesser. Disse presenteres i fem kategorier.

Tidligere kunnskapsgrunnlag

Til å starte med har det vært ønskelig å se på hvilket kunnskapsgrunnlag politiet har hatt for imøtekomme koronakrisen, og om dette har påvirket hvordan de har håndtert problemstillinger under pandemien. I forhold til beredskapsplanens rolle under pandemien erfarer Politiets fellesforbund (2021) at politiet har trening og erfaring med bruk av beredskapsplaner, prosedyrer og rutiner i krisesituasjoner, men at det samtidig under koronakrisen har *«blitt synliggjort at heller ikke politiets planverk og arbeidstidsbestemmelser tar høyde for å stå i kriseberedskap over lang tid»* (Politiets fellesforbund, 2021, s. 1). Hvorvidt beredskapsplaner fungerer som et viktig kunnskapsgrunnlag for koronakrisen fremstilles også nyansert i Troms- og Finnmark politidistrikt.

Blant medarbeidere i organisasjonen er man ikke kjent med tidligere planverk eller beredskap rettet mot pandemi (M1-4), og at koronakrisen traff politiet like overraskende som det traff

samfunnet generelt (M4). Informanter fra ledelsen viser imidlertid til at det har eksistert planverk og beredskap rettet mot pandemi før koronakrisen inntraff (L1, L2, L3, B). Politiet har beredskapsplaner for ulike type områder eller scenarier, der helse- og sosialberedskap, derunder pandemi, var listet opp som et alternativ. Selv om alle informanter fra ledelsen er kjent med planverket, forteller de at det har vært viet lite oppmerksomhet mot dette feltet (L3, B). Dette planverket omtales som overordnet og derfor noe «tynt», og man har ikke hatt øvelser knyttet direkte til slike problemstillinger i løpet av de siste årene (L2, B). Det påpekes at man er opptatt av å ha prosedyrer som er overførbare uansett hva det gjelder, der man ikke lager planer for alle ting som kan skje, men heller har fokus på elementer i krisen som kan skape utfordringer (B). En lederinformant forteller også at selv om de har eget planverk for pandemi, erkjenner man at ulike forhold og omstendigheter endrer seg veldig under krisesituasjoner. Informanten utdyper om tidligere planverk;

«Men nå er det slik at ting endrer seg veldig, om du for eksempel ser på svineinfluensa kontra hvordan korona har vært. Koronapandemien har jo på lik linje med spanskesyken krevd veldig mye mer. Og på grunn av hvordan korona er en heldekkende pandemi utfordrer den politiet på en annen måte» (L1).

Selv om mye tyder på at beredskapsplaner ikke har hatt en sentral funksjon som kunnskapsgrunnlag under pandemien, viser flere av informanter til hvordan erfaring og lærdom fra tidligere hendelser har spilt inn på hvordan man har møtt koronakrisen. For Troms politidistrikt har man sett overføringsverdien fra et oppdrag de hadde i Middelhavet under flyktningkrisen i 2015 (B). I oppdraget samarbeidet politiet med forsvaret på en sivil båt, der de berget flere tusen flyktninger. Beredskapsrådgiver forteller at det befant seg en del sykdom blant migrasjonsstrømmen fra Afrika, som gjorde at politiets evne til smittevern og smittehåndtering ble trimmet og utviklet (B). Dette har gjort at de kunne implementere flere av de eksisterende prosedyrer og planer knyttet til smittevern fra oppdraget i 2015 til koronakrisen. De brukte også personalet med erfaring fra smittevernarbeid fra Middelhavet til å utarbeide planene (B). På grunn av denne erfaringen uttrykker informanten at «vi ser også lettere overføringsverdien av tidligere hendelser. Man kan knytte kompetansen politiet allerede har (...)» (B).

I Finnmark politidistrikt har man også kunne se likhetstrekk fra tidligere hendelser man har lært fra. «I de første ukene av pandemien sa flere at det begynte å minne om flyktningkrisen, der situasjonen bygde seg opp og det rådet stor usikkerhet om hva som kunne treffe med tanke på

smittetrykk og situasjonen på grensen» (L2). Under flyktningkrisen i 2015 fikk Finnmark politidistrikt store utfordringer med å håndtere den store flyktningestrømmen over grensen på Storskog i Sør-Varanger kommune. Her erfarte man at man måtte snu seg raskt og tenke smart i en situasjon som var uoversiktlig og preget av stor usikkerhet (L2).

Håndtering av usikkerhet

Under koronakrisen har politiet, i likhet med flere andre organisasjoner, måtte forholde seg til stor usikkerhet (NOU, 2021:6). Det har vært usikkerhet knyttet til flere forhold, der det i starten var mye usikkerhet om virusets egenskaper og hvordan det smitter (M1, M2, M4, L2). Det har også vært en del spørsmål rundt hvem som faktisk eide krisen (B), hvordan regler og restriksjoner skulle tolkes (L2, L3, M1-4), og rundt hvilke tiltak som har truffet riktig under pandemien (L1, L3, R). Selv om usikkerhetsmomentet som regel omtales i en negativ forstand, har det også bidratt til flere læringsmuligheter under pandemien (L1). En leder fra Troms politidistrikt beskriver den første perioden av pandemien følgende;

«I hele våren 2020 var det veldig uavklart i forhold til virusets egenskaper; hvor farlig det er. Det kommer krypende en usikkerhet når man ikke har kontroll på alle mulige konsekvenser. Vi er vant til å tenke konsekvenser og derfra prøve å få mest mulig klarhet i forholdene før vi tar beslutninger. Det ligger i ryggmargen på en del av oss. Men man får jo følelsen av at der er noe som er ukjent, og at det er ubehagelig å ikke ha kontroll over det» (L3).

Mye tyder på at håndtering av usikkerhet har fremmet læringsprosesser i politiet under koronakrisen. Selv om politiet er vant til å forholde seg til usikkerhet der situasjonen endrer seg fort, har man under pandemien stått ovenfor utfordringer som i større grad preger organisasjonen som helhet. Begge politidistriktene viser til at man tidlig tok grep når det gjaldt usikkerhet, da det var nødvendig å ha noe å styre etter. Det er imidlertid en relativt stor forskjell i hvordan de har valgt å håndtere usikkerheten på. Da myndighetene stengte ned Norge den 12. mars i 2020, satt Troms politidistrikt stabsledelse² ganske raskt (L3). Lederinformant fra Troms politidistrikt forteller at de er vant med å sette stabsledelse under for eksempel redningsaksjoner, med en varighet på alt fra noen timer til et par døgn (L3). Under

² Stabsledelse kan iverksettes ved ekstraordinære hendelser og kriser, der det er nødvendig å tilpasse ledelsessystemet for å ivareta nødvendige oppgaver (PBS1, 2020).

koronapandemien sto Troms politidistrikt i førsteomgang i stab fram til sommeren 2020. Informanten forteller at det har vært ukjent og utfordrende for politidistriktet å stå i stabsledelse over så mange måneder, da funksjonen ikke er like dimensjonert for langvarige kriser (L3). Det har også vært spesielt utfordrende å gå fra stabsledelse og tilbake til linjeledelse når krisen fortsatt har vedvart (L4). En leder forteller også hvordan dette har utfordret kapasiteten, spesielt blant ledere;

«Jeg har jo min daglige jobb, som tar 100 % av min kapasitet, og så har jeg en sidefunksjon under pandemien. (...) Det er stabsorganiseringen som har tatt en stor del av den kapasiteten til den daglige driften. Det har vært en belastning» (L3).

De fleste politidistrikt valgte å organisere seg i stabsledelse tidlig i krisefasen, bortsett fra Finnmark politidistrikt som valgte å håndtere pandemien i linjeledelse³ (L1, L2). Dette begrunnes med at fokuset har vært på å opprettholde samme leveranse på oppgaver i den daglige driften gjennom linjeledelse (L1). Dette har vært et bevisst valg, da stabsfunksjonen i hovedsak etableres for å løse et operativt oppdrag under en intens tidsperiode (L1). Videre utdypes det at koronapandemien har vært utfordrende på grunn av at den har vært så langvarig. På grunn av dette kan man oppleve å slite ut organisasjonen, der stabsfunksjonen kan stjele fokus og kapasitet fra den normale driften (L1). Disse beslutningene var også tatt på bakgrunn av erfaringer fra flyktningkrisen, som delte likhetstrekk gjennom å være så langvarig (L1). Det man imidlertid gjorde under koronakrisen var å sette sammen en egen vurderingsgruppe, som foretok vurderinger og utarbeidet planer for hele politidistriktet når det gjaldt HMS-relaterte problemstillinger under pandemien (L1). Her ble det gitt nødvendige ressurser og frie tøyler til å bruke de midler man måtte trenge (L1). Dette resulterte i nye planverk og en «lysmodell», der fargekoder skulle formidle status på smittesituasjonen blant ansatte på politihuset. Representanter fra politidistriktet peker på dette som et verktøy som traff godt i å håndtere usikkerhet knyttet til smittespredning av viruset blant ansatte (L1, M2).

Selv om ledelsesstrukturen har vært ulik blant de to politidistriktene under pandemien, finner man flere likhetstrekk i andre tiltak som har blitt iverksatt for å håndtere usikkerhet. Da pandemien førte til flere utfordringer når det gjaldt bemanning og ressurstilgang, både på grunn

³ Linjeledelse er den ordinære strukturen i politiet, og ledes til daglig av det operasjonelle nivået (PBS1, 2020).

av potensiell smittebølge blant ansatte og nye arbeidsoppgaver, var det viktig å foreta vurderinger og sikre en viss kontinuitet (L1, L2, L3, B). Fra Finnmark politidistrikt forteller en leder at de tidlig startet med å etablere risikovurderinger, der de så hvilke oppdrag de hadde og hva risikoen knyttet til dette var (L2). For å sikre kontinuitet planla de alltid tre uker frem i tid, der de så på hva som mulig kunne skje, kartlegging av situasjonen de befant seg i, og hvor lenge den eventuelt kom til å vare (L2). Risikoen var blant annet at det skulle oppstå stor smitte blant ansatte som måtte stå i oppdragene, og at dette kunne føre til begrenset vakt- og beredskapstjeneste i pandemien (L1, L2). Basert på risikovurderingene, utarbeidet de en plan for ressurssetting, med ulike tiltak som kunne iverksettes ved for eksempel opplæring, bemanning og ressursstyring (L2). Informanten påpeker at dette skapte mer forutsigbarhet; «*På denne måten lagde vi oss et slags handlingsrom, der vi klarte å håndtere usikkerheten*» (L2).

Også i Troms politidistrikt har man sett sårbarheten i bemanningskapasiteten under koronakrisen (L3, L4, B). Som tiltak for å håndtere usikkerhet og sikre driften i organisasjonen, laget de planer for bortfall av 50 % av arbeidsstyrken, som et verstefalls-scenario. Planene omfattet også hvilke funksjoner som skulle prioriteres om det hadde blitt en realitet (L3). Disse planverkene ble utarbeidet i etterkant av fugleinfluensaen som rammet i 2012-2013 (L4), og ble benyttet og videreutviklet under koronapandemien (L3).

Man ser som sådant et klart skille mellom hvordan ledelsen og medarbeidere betrakter og erfarer usikkerhetsmomenter under pandemien. Blant de på taktisk nivå har usikkerheten i stor grad dreid seg om egen smitterisiko under oppdrag, og om praktisering og tolkning av koronarestriksjoner (M1-4). Blant medarbeidere i vakt og beredskap har usikkerheten handlet om smitterisiko under oppdrag da de er i kontakt med andre (M2-4). Selv om man har klart å stå i ulike oppdrag under pandemien, peker informanter til informasjonsformidling som utfordrende ved håndtering av usikkerhet (M3, M4);

«Generelt sett så synes jeg at et gjennomgående problem i politiet har vært mangel på informasjon» (M3).

Som politi på taktisk nivå har det opplevdes vanskelig å forholde seg til usikkerhet rundt tolkning av regler og restriksjoner (M4), og når uklarheter har oppstått og situasjoner endret seg viser flere til at tilgang på informasjon kan bidra til å håndtere usikkerhet (M3, M4). I en slik type krise, som utfordrer det organisatoriske, ser man oppover mot ledelsen i vente på tilbakemeldinger og føringer for hva som skal gjøres (M4). Forsinkelser i systemet gjort at man

i startfasen har vært litt overlatt til seg selv i å finne gode løsninger på problemer (M4). Til tross for stor usikkerhet og et større informasjonsbehov opplever man å ha gjort gode vurderinger og tatt gode avgjørelser, og mange av de løsningene man støttet seg opp mot å videreføre ble innført relativt tidlig i organisasjonen selv om man ikke fikk føringer på det (M4).

Som et moment for å håndtere usikkerhet, peker mine funn på at ledelsen i begge politidistrikt foreløpig ser tilbake på koronakrisen som to faser (L2, L3, L4). Den første fasen startet ved nedstengingen av Norge den 12. mars 2020, og varte til sommerperioden samme år. Da man opplevde et høyt smittetrykk igjen i løpet av høsten 2020, startet det man kaller for den andre fasen. I Finnmark politidistrikt vises det til at man har løst oppdraget mye bedre i andre halvdel av pandemien enn i den første, både med tanke på planverk og organisering (L2).

Kommunikasjon og informasjonsformidling

Kommunikasjon og informasjonsformidling har vært kritisk for håndteringen av koronakrisen, og fremkommer også som et nødvendig element for å kunne lære (L1-3, M1-4). På grunn av smitteverntiltak der store deler av organisasjonen hatt hjemmekontor og begrensede muligheter til å møtes fysisk, noe som har utfordret kommunikasjonen internt i de ulike politidistriktene (L3). Politiet er en organisasjon med mye møtevirksomhet, både på tvers av distrikt og fagsøyler. Dette kombinert med store avstander kan føre med seg utfordringer også når det gjelder kommunikasjon på tvers av avdelinger og distrikt.

På ledernivå har alle politidistrikt faste ukentlige møter med Politidirektoratet på digitale plattformer. Her kan man dele status på hele landet og drøfte problemstillinger (L1-4, B). Under pandemien har møtene har gitt mulighet til å fange opp gode løsninger og tiltak som har hatt gode resultater for andre politidistrikt, og derav lære av hverandre (B). Informanter peker på at dette har fungert som en god arena for erfaringsutveksling på tvers av politidistrikt, som har gitt gode læringseffekter i organisasjonen (L2, L4). Kommunikasjonen mellom Politidirektoratet og de ulike distriktene har på denne måten utviklet seg og fungert som en viktig funksjon for læring under koronakrisen (L4). Statusmøtene har også blitt initiert etter at myndighetene har innført nye tiltak og restriksjoner (L4). Der har det blitt delt informasjon om de nye tiltakene, og man har hatt mulighet til å avklare usikkerheter knyttet til betydningen av ulike tiltak (L4). Dette beskrives som en effektiv og god måte å etablere en felles situasjonsforståelse, som gir godt grunnlag for å løse ulike organisatoriske problemer (L2, L4). En lederinformant fra Finnmark politidistrikt uttrykker at;

«Det kan være veldig nyttig å høste erfaringer fra andre distrikt og samtidig dele hvilke erfaringer man selv sitter med» (L2).

Det er av oppfattelse fra en lederrepresentant at man i større grad så behovet for den mer uformelle praten (L3). Som leder har man derfor erfart at selv om den digitale kommunikasjonen kan være mer effektiv, vil den ikke kunne erstatte behovet for muligheten til å ha fortrolige samtaler fysisk (L3).

Når det kommer til kommunikasjonen mellom medarbeidere på taktisk nivå viser flere av informantene til lite interaksjoner med andre politidistrikt (M1-4). Blant medarbeidere viser en informant som har stått i oppdrag ute på grensen til at kommunikasjonen med andre distrikter er preget av *«... en lang kjede som nødvendigvis ikke har ført helt fram»*, og at det derfor har vært litt utfordringer knyttet til informasjonsformidling (M1). Det hendte at medarbeidere kommuniserte på tvers av distrikt, men da gjennom bekjentskap og personlig initiativ (M4). På denne måten har enkelte kunne delt erfaringer og løsninger med å snakke med hverandre på tvers av distrikt uten at det gikk gjennom ledelsen (M4). En informant uttrykker følgende om kommunikasjonen;

«Man følte at man famlet litt i blinde i starten. Det var også mye opp til personlige initiativ fra enkeltansatte i å ta kontakt med andre distrikt for å høre hvordan de gjorde det. Om noen kom opp med en god løsning i et annet politidistrikt ble det delt på et lavere nivå, det kom ikke ovenfra. Så man følte at man sto litt alene og måtte finne de gode løsningene selv på grunn av dårlig og sen kommunikasjon fra sentralt hold» (M4).

Hyppige endringer i restriksjoner og tiltak fra nasjonalt hold har skapt et stort informasjonsbehov innad i distriktet, både når det gjelder ledelsen og de ansatte på taktisk nivå (L1, L3, M1-4). Dette har blitt fulgt opp med interne møter i organisasjonen for å avklare eventuelle problemstillinger og spørsmål, både blant ledelsen og medarbeidere (L1, M2, M3). I Finnmark politidistrikt har man hatt faste morgenmøter på Teams med alle i organisasjonen, der informasjon om ulike beslutninger og planer ble viderefremmet (L1). Dette er en rutine som har eksistert før koronakrisen, men har vært mer rettet til politioppdraget. Under pandemien ble flere sivile ansatte inkludert i møtene, da det handlet om å «få alle med seg» (L1). De organisatoriske utfordringene som oppstod under pandemien førte derfor til større samhandling på tvers av fagsøyler og enheter, særlig på det operasjonelle ledernivået (L2, L4).

På bakgrunn av dette har man lært å jobbe mer på tvers av fagområder og oppnådd kunnskapsutvikling og økt forståelse for andre områder enn sitt eget i organisasjonen (L2).

Erfaringslæring og evaluering

Erfaringslæring og evaluering er viktige prosesser for å sikre læring i politiet (PBS1, 2020). Erfaringslæring er læring bygget på erfaringskunnskap. For at denne kunnskapen skal omdannes til læring, er man avhengig av gode rutiner og en systematisk tilnærming til å analysere, vurdere og evaluere erfaringene (PBS1, 2020). I forhold til erfaringslæring og evaluering av hendelser i politiet, kan koronapandemien ha medført økt bevissthet rundt verdien av de læringsprosesser som allerede er etablert i organisasjonen (L4). Når man har opplevd å stå i situasjoner som har krevd mye ressurser, er viktigheten å gjøre gode vurderinger og evalueringer av tiltak enda større (L4).

Troms politidistrikt et prosjekt gående for å utvikle prosessen rundt erfaringslæring (B). Der har man satt fokus på å skape lav terskel for å melde inn erfaringer, blant annet ved å opprette en mailadresse der man kan sende e-post til om erfaringer uten å måtte ta i bruk komplekse eller vanskelige programmer (B). Man ønsker å sikre erfaringslæring som en kontinuerlig prosess som spilles tilbake til fagopplæringssituasjoner. Der har man et stykke å gå, særlig når det gjelder å analysere og implementere de erfaringer som fanges opp i organisasjonen (B). Erfaringslæringen har en tendens til å komme litt på toppen av alt annet, der man gjerne skulle hatt større prioritet og dedikerte stillinger rettet mot analyse og oppfølging av erfaringer (B). Erfaringslæring omtales også som et ord som er populært å snakke om, og som høres veldig bra ut, men at det ikke er en god nok kultur for å dele erfaringer (M4). En informant forklarer videre at selv om de har en mailadresse de kan dele erfaringer på, er det ikke noe kultur for å dele den informasjonen, og det kan ta lang tid før den deles (M4). Dette trekkes frem som et forbedringspotensial hos politiet.

«Det er kanskje en mangel, at man ikke har fått til å dele erfaringer og diskutere det på organisasjonsnivå. Det er vi ikke gode nok på» (M4).

Evaluering og erfaringslæring henger tett sammen og har begge som hensikt å bidra til læringsprosesser (PBS1, 2020). Ifølge Politiets beredskapssystem er evaluering et svært viktig hjelpemiddel for å tilegne seg kunnskap om måloppnåelse og resultater (PBS1, 2020). På overordnet nivå har det blitt foretatt evaluering på myndighetsnivå, som også tar for seg hvordan politiet har arbeidet under koronapandemien (NOU 2021:6). Ved spørsmål om hvilke

formelle læringsprosesser som har funnet sted under pandemien, viser Finnmark politidistrikt til å ha gjennomført interne evalueringer av det de kaller for første fase av pandemien (L2). Blant medarbeidere i vakt og beredskap har de hatt faste ukentlige møter der man har hatt mulighet til å ta opp og evaluere hvordan man har håndtert oppdrag i tråd med koronaregler (M2). Ut over dette har de ikke hatt så mange formelle læringssekvenser på lavt nivå, og det oppfattes blant medarbeidere at de store evalueringene er noe som foregår blant ledelsen (M2, M3). I Troms politidistrikt har man ikke satt i gang de store evalueringene ennå (L3, M3, M4). Fokuset fremover rettes derfor mot kommende formelle evalueringprosesser for hvordan politiet har håndtert koronakrisen, og hvilke læringspunkter man sitter igjen med (L1-4, M2-4).

Læringskultur

Alle informanter trekker frem læring som viktig for utvikling i politiet, og som nødvendig for at de skal kunne ivareta sitt samfunnsoppdrag og sine oppgaver. I politiets overordnede beredskapssystem fremkommer det at «*organisatorisk læring er en forutsetning for organisatorisk kompetanse og dermed kompetente ledere og medarbeidere.*» (PBS1, 2020, s. 215). Også ved snakk om erfaringslæring og evalueringprosesser, trekkes læringskultur inn (L1, M4). Det fremstår som både en forutsetning og et utviklingsmoment for politiet.

I Politiets beredskapssystem pekes det på at organisatorisk læring skjer i henhold til organisasjonens overordnede mål, visjoner og strategier (PBS1, 2020). Under koronakrisen har politidistriktene hele tiden hatt fokus på organisasjonens felles mål og visjoner, og anses som viktige styringsprinsipper (L1, L2). På overordnet nivå viser politidirektør Benedicte Bjørnland til at politiets overordnede mål er «*... å sikre trygghet, lov og orden i Norge.*» og at politiet tross korona fortsatt skal «*(...) bekjempe kriminalitet, og politiet skal være til stede for befolkningen også når samfunnet settes på prøve*» (Justis- og beredskapsdepartementet, 2020, s. 52). På distriktsnivå har politimesternes intensjon blitt videreformidlet under morgenmøter hver dag, som har handlet om at politiet skal opprettholde beredskapen tross korona (M2). Disse målene er også gjennomgående hos informantene i begge politidistrikt, og har lagt føringer for hvordan man har valgt å håndtere pandemien;

«*Det produktet som politiet skal levere er jo i stor grad trygghet og sikkerhet for befolkningen. Og det har jo hele tiden vært målsettingen, at det vi går igjennom nå ikke skal gå på bekostning av det. Det opplever jeg at vi har klart, tross reduserte forutsetninger*» (M4).

For å ivareta sektoransvaret og de overordnede målene, må både ledere og medarbeidere ha et bredt kunnskapsgrunnlag (Justis- og beredskapsdepartementet, 2020). Her vises det til at viktige virkemidler for å sikre læring og kunnskapsutvikling har vært å bruke betydelige ressurser på å styrke nye læringsformer og digitale læringsarenaer (Justis- og beredskapsdepartementet, 2020). I tillegg viser de overordnede retningslinjene for politiet at kultur, holdning og ledelse er avgjørende for å lykkes i det arbeidet de gjør. Hva gjelder læring og utvikling, har det vært viktig for politiet å ha en felles målforståelse og forankring i organisasjonen under pandemien (L2);

«Vi har også hatt fokus på god lederforankring hele veien, og vært nøye med å involvere i linja, slik at folk vet hva som skjer og hvorfor vi gjør ting». (L2)

Oppsummering

For å forklare hvilke læringsprosesser som har funnet sted i politidistriktene under koronakrisen, kan man oppsummere med følgende hovedtrekk:

- Politiet har hatt et overordnet planverk for pandemi før korona inntraff.
- Man ser overføringsverdien av erfaring fra tidligere hendelser og har hatt nytte av det under koronapandemien.
- Håndtering av usikkerhet har fremmet læringsprosesser under koronakrisen.
- Troms politidistrikt satt stabsledelse under pandemien.
- Finnmark politidistrikt håndterte krisen i linjeledelse, men opprettet en vurderingsgruppe rettet mot koronaproblematikk.
- Kommunikasjon og informasjonsformidling har vært avgjørende for læring på tvers av fagsøyler
- I Troms politidistrikt ønsker man å styrke systematikken rundt erfaringslæring for å kunne bruke det som læringsverktøy.
- Ingen politidistrikt har foreløpig hatt store evalueringer rundt håndteringen av koronakrisen. Man har imidlertid hatt jevnlige og mindre evalueringer på ulike nivå.
- Læringskultur trekkes inn som viktig for å samle og bearbeide de erfaringer man sitter igjen med etter koronakrisen.

4.2 Utviklingen i politiet under koronakrisen

Utviklingen i politiet under koronakrisen bærer preg av krav til hyppige endringer og omstillingsevne for å imøtekomme nye retningslinjer og krav fra myndighetene og befolkningen. Politiets overordnede mål og funksjon om å opprettholde vakt og beredskap står sterkt for hvordan de har valgt å håndtere krisens utfordringer og problemstillinger. De utviklingsmomenter som presenteres er de hovedtrekkene som har gått igjen fra informantene både på ledernivå og blant medarbeidere i politidistriktene. Disse er økt digitalisering, effektiv mobilisering av ressurser, forholdet mellom fleksibilitet og prosedyrer og evnen til å omstille seg.

Et hopp i digitaliseringen

Økt digitalisering kommer frem som det største utviklingstrekket under koronakrisen (B, L1-4, M1-4). Digitalisering er en nøkkelfaktor for politiet når det kommer til å utvikle effektivitet i tjenester og kommunikasjon (Justis- og beredskapsdepartementet, 2020). Selv om politiet i løpet av de siste årene har fått flere nye datasystemer og digitale verktøy (Justis- og beredskapsdepartementet, 2020), har man under pandemien merket et stort hopp i digitaliseringsprosessen (L1, L2, L4, M2). En leder uttrykker følgende for hvordan pandemien har bidratt til økt digitalisering;

«Pandemien har gitt oss det største kræsje-kurset i digitalisering» (L1).

Den digitale gjennomføringen av møter har løftet politiet med tanke på kunnskapsformidling, der det har utviklet seg som en god kommunikasjonsarena for flere av organisasjonens avdelinger (L1, L3, L4, M2). Det å drive enkel erfaringsutveksling er lettere på grunn av økt tilgjengelighet på digitale plattformer (L1). I Finnmark politidistrikt er man preget av store avstander, og ved innføring av møter på Teams har man også fått muligheten til å gjøre hyppigere erfaringsutvekslinger på tvers av lensmannskontor og politistasjoner (L1, L2).

I Troms politidistrikt har krisestaben blitt styrt gjennom digitale plattformer (L4). Her så man at det ikke var nødvendig å sitte i samme rom for å håndtere en krise (L4). Det er imidlertid ikke sikkert at enhver krise kan løses digitalt, spesielt da det ikke er utviklet digitale kommunikasjonsplattformer om man trenger å kommunisere gradert med andre etater og samvirkeaktører (L4). Dette kan være et utviklingsmoment for fremtidig krisehåndtering på tvers av beredskapsorganisasjoner. Videre kan økt digitalisering også bidra til kompetanseheving for flere i organisasjonen (M2). Kurs og konferanser for ansatte blir ofte

begrenset av budsjett. Da man tidligere har kunne sendt to ansatte på kurs, kan man nå ha mulighet til å kurse flere ansatte gjennom digitale plattformer (M2). «*Dette gjør at vi kan heve kompetansen for flere med at vi utnytter teknologien*» (M2). Beredskapsplaner har også hatt en mer digital utvikling (B). Dette er nødvendigvis ikke et utviklingstrekk som kun skyldes korona, men del av utviklingen av de informasjonsplattformer som har funnet sted i løpet av de siste 3-4 årene (L3). Denne utviklingen har vist seg å være en fordel under pandemien, og man søker videre å ha mest mulig informasjon og systemer tilgjengelig på felles digitale plattformer (L3).

Effektiv mobilisering av ressurser

Under pandemien gikk antall anmeldelser i politiet kraftig ned (NOU 2021:6, 2021). Denne nedgangen har i stor grad skyldtes nedstengingen i samfunnet og derav lavere aktivitet i det offentlige rom (NOU, 2021:6). Her erfarer en av informantene at «*det har vært mye mindre ordensforstyrrelser, og trykket på spesielt helgetjenestene har vært mye lavere*» (B). Selv om kriminalitetsbildet har endret seg under pandemien og frigjort kapasitet i politiet, har de imidlertid ikke hatt mindre å gjøre. Allerede i starten av pandemien har politiet opplevd et økt ressursbehov for å dekke nye arbeidsoppgaver, da det ble innført nye oppgaver knyttet til blant annet indre grensekontroll og håndtering av Covid-19 relaterte retningslinjer (L1, L2, L4). I tillegg har det vært bekymring knyttet til ressursvikt blant politiets ansatte i forbindelse med smittespredning, karantene og isolasjon (Politiets fellesforbund, 2021). Dette har krevd evne til å planlegge og mobilisere ressurser raskt og effektivt (L2, L4, B).

Stengte grenser og passkontroll har krevd ressurser som politiet i utgangspunktet ikke kunne etablere (L1, L2). I Finnmark politidistrikt merket man raskt til et økt behov ved grensene til Schengen, i tillegg til den ordinære vakt- og beredskapsfunksjonen som del av responskravet (L1). På denne måten har koronakrisen vært ekstremt uforutsigbart og stilt krav til politiet om hyppige endringer, særlig ved det organisatoriske (L2). Finnmark politidistrikt er et lite distrikt når det kommer til befolkningstall, og har derav også begrensede ressurser i de ulike fagmiljøene. I tillegg har man opplevd en større turnover i både politistillinger og sivile stillinger (L2). Dette kan gjøre det utfordrende å bygge faglig robusthet og kapasitet, og man bruker mye tid på løpende opplæring. Den faglige sårbarheten har derfor kanskje gjort det utfordrende for politidistriktet å stå i ressurskrevende oppgaver (L2).

Måten man har fått til effektiv mobilisering av ressurser viser at om krisen er stor nok, og der behovet er stort nok, finnes det gode løsninger for å forenkle ganske byråkratiske prosesser (L4). I 2020 fikk Politiet tildelt 400 midlertidige stillinger for å imøtekomme de nye

arbeidsoppgavene innen grensekontroll og håndhevelse av nye forskrifter (Politiets fellesforbund, 2021). Både i Troms og Finnmark politidistrikt klarte man å sette mange nye ansatte inn på grensen på kort tid (B, L2). For å effektivisere ansettelsesprosessen hentet politidistriktene blant annet nyutdannede rett fra Politihøgskolen (B). Man så også raskt at man måtte komprimere opplæring og introduksjonsprogrammet, der man foretok vurderinger i forhold til hva man kunne ta ut fra programmet, slik at de fikk en raskere innføring før de ble satt inn på grenseoppdraget (B). På denne måten fikk politiet trimmet organisasjonen i det å ansette folk fort, og på veldig kort varsel.

Erfaringer rundt koronastillingene som ble innført under pandemien er både positive og negative. På en måte har det vært kritisk for politiet å kunne ansette flere polititjenestemenn under pandemien. Flere av de som gikk inn i koronastillinger har også måtte inneha en viss fleksibilitet når det gjelder varighet på stillingene og hvor de skulle bli utplassert. Det har vært en stor ressurs for politiet, og et av eksemplene på hvordan organisasjonen har evnet å omstille seg. På en annen side viser noen av informantene til utfordringer ved tilsetting av nye og kortvarige stillinger. Dette har ført til store utskiftninger (L2, M2).

Forholdet mellom fleksibilitet og standardisering

Utviklingen til politiet under koronapandemien bærer også preg av hvordan hyppige endringer i retningslinjer fra nasjonalt hold har stilt krav til en balanse mellom fleksibilitet og standardiserte prosedyrer. For politiet er det helt grunnleggende å forholde seg til regelverk og lover (L1-4), og alt politiet gjør skal ha hjemmel i lov (L1). Innføringen av en ny smittevernlov har gitt politiet hjemmel for å pålegge straff for brudd på vedtak eller forskrifter etter loven (NOU, 2021:6). Dette var en ny oppgave for politiet som de heller ikke har hatt erfaring med tidligere (NOU, 2021:6). Det har også til tider vært problematisk å forstå og tolke innholdet i lover og regler; *«vi måtte oversette det til politiverden, og se på hvilke konsekvenser det har for oss»* (L3). I tillegg til at regelverket til tider har vært vanskelig å forstå, har det også vært utfordringer ved den hyppige endringen i hvilke retningslinjer som gjelder;

«Vi har ikke alltid hatt helt kontroll over hvilke restriksjoner som gjelder fra dag til dag, og hva som har vært en anbefaling eller regel.» (M2).

Politiet har god praksis med å utarbeide ganske omfattende ordreverk, der man distribuerer muligheter og begrensninger i form av ulike ordre (L3). I mange av oppdragene politiet har stått i under pandemien har man vært avhengige av å lage tiltakskort eller prosedyrer for å gjøre det

enkelt for de i oppdragene å håndheve regelverket og gi gode råd (L2, L4). Dette har vært nødvendig særlig for oppdraget om grensekontroll, som hadde et stort omfang der man måtte omdisponere personell fra andre oppgaver over til nye oppgaver de ikke har vært vant til tidligere (L2, L4). Koronapandemien har som sådan skapt utfordringer når det gjelder praktisering av forskjellige regelverk og retningslinjer knyttet til pandemien (M1, L3). På grunn av at det har vært vanskeligere å ha fysiske møter og samtaler om arbeidsoppgaver og problemstillinger knyttet til dette, har det kanskje vært enda viktigere å ha instruksjoner å følge (L2, M1). I Finnmark politidistrikt viser man til at innføringen av politiinstruksen for grensekontroll har kommet for å bli, da det har fungert veldig godt.

Selv om man er vant til å forholde seg til lange tradisjoner med formelle strukturer og system, har man også et ønske om å flytte beslutningene lengst mulig ned til de som er nærmest problemet (L3). Dette krever en dynamisk tilnærming til linjeledelsen, og der det har vært naturlig har man lagt til rette for å skape fleksibilitet slik at den enkelte kan ta avgjørelser i situasjoner som har krevd det. Den samme oppfatningen finnes blant medarbeidere (M1, M4), der man ser nødvendigheten av å balansere forholdet mellom formelle prosedyrer og evnen til å improvisere.

Evnen til å omstille seg

«Koronapandemien har vel bevist at vi har gode tilpasningsevner, og at vi har klart å stå i situasjonen i såpass lang tid» (L2). Politiet i Troms og Finnmark har flere utviklingstrekk som forteller noe om hvordan de har måtte snu seg rundt å omstille seg under pandemien. Blant medarbeidere i organisasjonen viser man til at det kom endringer nesten hver dag (M3). Det kunne være endringer om hjemmekontor eller om man skulle komme på jobb, der man også kunne bli kalt på jobb umiddelbart selv om man satt på hjemmekontor den dagen (M3). Politiet er ikke fremmed for å stå i krisehåndtering med stor usikkerhet knyttet til situasjonen, men det som også har skilt denne krisen fra andre kriser politiet har måtte håndtert, er at omgivelsene har stilt andre krav til organisasjonen (L4). Hva gjelder innføring av nye retningslinjer og tiltak fra myndighetene, visste politidistriktene sjeldent hva som kom før det kom (L4). I tillegg har nye retningslinjer og tiltak hatt kort tidsfrist for å iverksettes i organisasjonen (L1, L2, L4). En lederrepresentant fra Troms politidistrikt utdyper følgende;

«Det var en periode fast takst at regjeringen holdte pressekonferanser fredags ettermiddag, der tiltak skulle implementeres natt til mandag. Da er det ganske mange der ute som må gjøre en jobb slik at ting skal være på plass» (L4).

En lederrepresentant erfarer lignende, og forteller at;

«Så har det også vært en utfordring knyttet til at endringene ofte kom på en fredag. Og det betyr at folk jobber i helga og hver helg, og det i perioder en ganske stor belastning.»
(L2).

For å håndtere de ulike problemstillingene og utfordringene knyttet til koronapandemien ser det ut til at politidistriktene generelt sett sitter igjen med positive erfaringer for hvordan de har evnet å tilpasse seg endrede oppgaver og krav. I Troms politidistrikt har planverket blitt endret flere ganger under pandemien, der man har tilpasset planer og tiltak ut fra de rammer som er gitt fra myndighetene og generelt fra samfunnet (L3, L4). Man erfarer også hvordan man har lært underveis i krisen der man fortløpende har vurdert ulike tiltak og dens effekter, for så å foreta endringer (L3). Om tiltak og planer virket for inngrepene eller omfattende i forhold til gevinsten, har de blitt forkastet. Det har også vært viktig å akseptere at situasjonen til tider har vært kaotisk (M1, L2), og at det derfor har vært hensiktsmessig å senke skuldrene litt for å lettere kunne tilpasse seg et endret situasjonsbilde. I arbeidet med å omstille seg har det vært viktig å bruke tid på ledere og nøkkelpersoner, og få de til å akseptere at man ikke helt visste hva som kom til å skje (L2). Avslutningsvis viser en informant fra ledelsen til at;

«Vi hadde fokus på å senke skuldrene og rett og slett ta det litt som det kommer, og hele tiden huske på hva oppdraget vårt er, - å støtte helse i å begrense smitte» (L2).

Oppsummering

- Politidistriktene har opplevd en stor utvikling innen digitalisering under koronapandemien.
- Troms politidistrikt styrte stabsledelsen på digitale plattformer under pandemien.
- Den økte digitaliseringen gir rom for kompetanseheving for flere i organisasjonen.
- Pandemien har vist hvor effektivt man kan mobilisere ressurser i organisasjonen.
- Man ser behovet for balanse mellom fleksibilitet og formelle prosedyrer for å håndtere utfordringer i krisen.
- Med hyppige endringer i restriksjoner og krav fra myndighetene, opplever politidistriktene at de evner å omstille seg raskt.
- Det har vært nødvendig å akseptere usikkerhet knyttet til pandemien, og fokuset har tidvis vært på å senke skuldrene for å lettere tilpasse seg endringer.

5 Diskusjon

I dette kapitlet vil jeg drøfte studiens empiriske funn i lys av oppgavens analytiske rammeverk. Diskusjonskapitlet vil struktureres etter oppgavens to forskningsspørsmål. Innledningsvis vil jeg starte med å drøfte hva som har fremmet læring i politiet under koronakrisen. Jeg vil også se på hvilke læringsprosesser politiet har hatt. Deretter vil jeg drøfte rundt hvordan ulike læringsprosesser har fremmet utvikling i de ulike fasene av organisatorisk resiliens.

5.1 Hva har fremmet læring i politiet under koronakrisen?

Tidligere kunnskapsgrunnlag

En mangfoldig kunnskapsbase kan styrke evnen til å lære fra hendelser og legger til rette for å integrere ny kunnskap i organisasjonen (Duchek, 2020). Et bredt kunnskapsgrunnlag kan også hjelpe organisasjoner å utvikle gode løsninger og tiltak for håndtering av en krise, der man bygger på tidligere erfaringer om hva som har fungert og ikke (Duchek, 2020). Her ser politiet overføringsverdien av kunnskap fra tidligere kriser de har stått ovenfor. Erfaringer fra tidligere operasjoner og krevende situasjoner viser seg å være viktig for hvordan de har håndtert koronakrisen. Selv om man ikke har opplevd noe lignende i et slikt omfang tidligere, er det kjente organisatoriske elementer som går igjen i krisen. Funnene i studien demonstrerer i flere tilfeller at organisasjonens tidligere kunnskapsgrunnlag utgjør en viktig del av flere læringsprosesser under pandemien.

Haunschild & Sullivan (2002) påstår at et bredt kunnskapsgrunnlag gjør at organisasjoner unngår enkle tolkninger gjennom dypere refleksjoner og konstruktive diskusjoner. For politiet kan det brede og tunge erfaringsgrunnlaget de har opparbeidet seg gjennom lang tid ha gjort de bedre rustet til å generere ny kunnskap under pandemien. Det kan også føre til at politiet i større grad kan oppnå dobbeltkretslæring, der man unngår å kun skrape i overflaten når man foretar vurderinger av ny erfaring (Argyris & Schön, 1978). Det virker som om man opparbeider seg gode evner for refleksjon og vurdering av situasjoner på bakgrunn av tidligere hendelser, selv om krisen har vært noe helt annet enn det man tidligere har vært borti.

Videre fremstår politiets beredskapssystem som et viktig grunnlag for krisehåndtering, som utvikles på bakgrunn av tidligere erfaringer og ny kunnskap (PBS1, 2020). Både Troms og Finnmark har hatt planverk knyttet til pandemi før korona inntraff, men det har tilsynelatende ikke hatt en kritisk funksjon for hvordan de har håndtert koronakrisen. Man er heller opptatt av elementer i krisen som kan skape utfordringer, med en forståelse for at detaljerte planer kan

være en utfordring i seg selv da det kan hemme fleksibilitet. På denne måten kan overordnede planverk ha fungert som et godt grunnlag for tilpasninger av mer detaljerte tiltak. Man har også erfart hvordan planverkene har endret seg flere ganger under pandemien, med endringer i tiltak og strategi for krisehåndtering. Kunnskapsgrunnlaget har som sådan bidratt til å se hva som fungerer og hva som ikke fungerer, der man lærer på bakgrunn av eksisterende kunnskap.

Håndtering av usikkerhet

Samtidig som kriser skaper utfordringer for organisasjoner, legger den også til rette for gode læringsforhold (Roux-Dufort, 2000). I møte med krisen har politiet opplevd stor usikkerhet rundt utviklingen av krisen og påfølgende tiltak fra myndighetene. Politiet er ikke ukjent med å stå i situasjoner med mangel på informasjon og usikkerhet knyttet til situasjonen, men fremdeles har koronakrisen bidratt til nye erfaringer da den har utfordret organisasjonen på en annen måte. På bakgrunn av dette kan man se hvordan politiets håndtering av usikkerhet under koronakrisen har lagt til rette flere læringsprosesser, når det gjelder intern organisering, mobilisering av ressurser, risikovurderinger og implementering av tiltak.

Organisering av stabsledelse (Troms politidistrikt) og vurderingsgruppe (Finnmark politidistrikt) kan begge ha fungert som læringsforum under pandemien. Moynihan (2009) trekker frem læringsforum som en viktig funksjon for å fremme læring under kriser. Da stabsledelsen består av representanter fra forskjellige enheter som skal dekke en rekke ulike funksjoner i organisasjonen, sikrer det også bred innsikt i ulike beredskapsområder i organisasjonen (PBS1, 2020). For Troms politidistrikt beskrives iverksettelsen av stabsledelse som helt avgjørende for å håndtere krisen, da det handlet om å samle ressurser og beslutningskompetanse på færre hender. Samtidig har det krevd en god del ressurser og gjort det utfordrende med tanke på kapasitet. Selv om Finnmark politidistrikt ikke satt stabsledelse under pandemien, samlet de et kunnskap- og vurderingsgrunnlag gjennom å etablere en vurderingsgruppe. På samme måte som en stabsfunksjon, kan dette ha lagt til rette for god dialog for å finne løsninger, gjøre vurderinger og foreta beslutninger på et kollektivt grunnlag (Moynihan, 2009). Vurderingsgruppa kan derfor ha vært et viktig læringsforum. Det som imidlertid kan være utfordrende ved en slik organisering, er om kunnskapsformidlingen når ut til resten av organisasjonen. Dette krever i så fall god kommunikasjon på tvers av nivåer i organisasjonen (Lalonde, 2007).

Håndteringen av usikkerhet under koronakrisen viser også at politiet har hatt tilfeller av enkeltkretslæring. Gjennom å aktivisere tidligere kontinuitetsplaner for å planlegge for

bemanningskapasiteten under koronakrisen, har man videreutviklet og korrigert eksisterende planer for å tilpasse dagens situasjon. Det samme eksemplet finner vi ved å se på hvordan de kontinuerlig har justert på beredskapsplaner underveis (Deverell, 2021). Dette er begge typiske eksempler på enkeltkretslæring under kriser (Argyris & Schön, 1978), og belyser hvordan krisehåndtering i organisasjoner også er avhengig av læring som fokuserer på *hvordan* man kan gjøre ting bedre ved å gjøre små justeringer på eksisterende prosedyrer (Manger, 2017).

Hvordan man har løst problemstillinger kan gi lærdom ved å se på hva som har fungert og hva som ikke har fungert (Keenan, 2020), og ved dypere analyser og kritiske refleksjoner kan grunnleggende praksis revurderes (Filstad, 2010; Argyris & Schön, 1978). Selv om politidistriktene organiserte seg ulikt under pandemien, sitter de begge igjen med refleksjoner om hvordan de har løst utfordringer under pandemien. Disse refleksjonene viser elementer av dobbelkretslæring (Argyris & Schön, 1978). Blant annet viser ledelsen til at de allerede har tilegnet ny kunnskap om organisering under langvarige kriser som kan slite ut organisasjonen. For ledelsen i Troms politidistrikt ser man at det finnes et utviklingspotensial når det kommer til hvilken tilnærming man skal ha til kriseledelse ved langvarige kriser. Den vanlige linjeledelsen kan bli for tungrodd i tidskritiske hendelser der det haster med å gjennomføre tiltak, og den tradisjonelle stabsorganiseringen kan bli for krevende å stå i over tid.

Kommunikasjon på tvers av fagsøyler og distrikt

God kommunikasjon og informasjonsformidling under kriser er svært viktig for å fange opp erfaringer og dele kunnskap i organisasjonen (Lalonde, 2007; Deverell, 2021). På bakgrunn av dette og studiens funn er kommunikasjon og informasjonsformidling og anse som et premiss for å sikre organisatorisk læring. Det kan imidlertid også være barrierer for læring om kommunikasjonen ikke er god nok (Moynihan, 2009). Under koronakrisen har kommunikasjonen foregått i ulike kanaler, på tvers av nivåer og fagsøyler i organisasjonen, og mellom politidistrikt.

Læring under kriser trenger ikke kun basere seg på egne erfaringer innad i organisasjonen, men også gjennom å lære gjennom andre organisasjoners erfaringer (Moynihan, 2009). Da hvert politidistrikt besitter kunnskap som er erfaringsbasert, handler det om å kunne dele den for å unngå at verdifull kunnskap går tapt. Mine funn illustrerer hvordan kommunikasjonen på tvers av politidistrikt har bidratt til verdifull læring under koronakrisen. Gjennom de ukentlige møtene på Teams med Politidirektoratet hvor alle politidistrikt i landet deltok, har man kunne høste erfaringer og delt gode løsninger med hverandre. Læring på tvers av organisasjoner kan

også skape læring uten å ha opplevd tap ved å feile (Moynihan, 2009). Det at et annet politidistrikt allerede har sett effekten av et tiltak, gir ekstra sikkerhet ved implementering av tiltak også hos andre, som kan føre til mer effektiv problemløsning. Det er imidlertid en forståelse blant ledelsesinformanter om at tiltak kan ha varierende effekt på ulike politidistrikt, alt etter som hvilke utfordringer de står over og andre kontekstuelle faktorer.

Det er ingen tvil om at kommunikasjonen har vært utfordret under koronakrisen. Med kunnskap om ulike fallgruver for læring (Moynihan, 2009), har det vært viktig for både ledelsen og medarbeidere å opprettholde og forsterke kommunikasjonslinjene under pandemien. På grunn av usikkerhet og uvisshet der situasjonen stadig har endret seg, har informasjonsbehovet vært enda større. Dette har tidvis vært utfordrende, spesielt for medarbeidere i den utøvende delen av organisasjonen. Når enkelte har følt på en treghet i systemet og mangel på informasjon, har man tatt sakene i egne hender og tilegnet seg informasjon gjennom eget initiativ. Dette kan demonstrere hvordan uformell kommunikasjon kan sikre læring, om den formelle kommunikasjonen ikke strekker til. Imidlertid kan uformell informasjonsformidling bære med seg en usikkerhet i forhold til at informasjonen er korrekt, samt at alle får tilgang til samme informasjon.

Erfaringslæring og evaluering

For å sikre at individuelle erfaringer omgjøres til organisatorisk læring, vil erfaringslæring og evaluering være viktige verktøy. Det kan også være gode prosesser for å fremme både enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring, avhengig av hvilke tiltak som må gjøres. Argyris & Schön (1978) viser til tre momenter for å utvikle evnen til en dypere form for læring, og sett i sammenheng med erfaringslæring, ser man likhetstrekk i systematikken.

For å sikre så «sann» informasjon som mulig (Argyris & Schön, 1978), har Troms politidistrikt lag til rette for erfaringsdeling til et postmottak gjennom bruk av e-post. Dette kan gjøre det lettere for ansatte å dele erfaringer de sitter med, både på godt og vondt, da informasjonen går til en nøytral part og nødvendigvis ikke nærmeste leder eller kollega. Det at man ønsker å skape lav terskel for å melde inn erfaringer bidrar også positivt i forhold til å få tilgang på ny kunnskap. Det ligger videre i politiets overordnede retningslinjer at beslutningsgrunnlaget skal baseres på kunnskap, noe som også går i tråd med prosessen for dobbeltkretslæring (Argyris & Schön, 1978). Om politidistriktene evner å analysere og implementere de erfaringer som fanges opp i organisasjonen, vil det styrke den kunnskapsbaserte styringen i organisasjonen. For Troms politidistrikt er det ønskelig å sikre erfaringslæring som en kontinuerlig prosess som spilles

tilbake i fagopplærings situasjoner. På bakgrunn av dette kan det se ut til at politidistriktet ønsker å sikre dobbeltkretslæring gjennom erfaringslæring, men at man fortsatt har en vei å gå når det gjelder å sikre kontinuitet.

Evalueringer som har blitt gjennomført under pandemien har vært hyppige og mindre omfattende, der medarbeidere har hatt daglige og ukentlige møter for å oppdatere hverandre, diskutere problemstillinger og videreformidle informasjon. Mye tilsier at det har vært høyst nødvendig med uformelle evalueringer gjennom slike møter, da situasjoner og omgivelser har endret seg fort og derfor krevd hyppige justeringer underveis. Eksempler som dette belyser igjen at det er tilfeller av både enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring under pandemien (Bakacsi, 2010). For å kunne gjennomføre gitte arbeidsoppgaver i tråd med endrede restriksjoner og retningslinjer fra nasjonalt hold, har det krevd evnen til å enkelt vurdere handlinger raskt for å endre eller forbedre rutiner og prosedyrer. Dette viser dimensjoner av enkeltkretslæring (Argyris & Schön, 1978), som kanskje har vært avgjørende for å holde tritt med taktskiftet under krisen. Spørsmålet blir om også disse erfaringene integreres i organisasjonen og gjøres om til kollektiv kunnskap.

Læringskultur

Alle organisasjoner innehar en eller annen form for læringskultur. Forskjellen ligger i hvorvidt læringskulturen legger til rette for læring og kunnskapsutvikling (Filstad, 2010) og evnen til å lære av kriser (Sawalha, 2015). Samtlige av informantene anser læring som noe viktig, men det trekkes også fram at læringskulturen fortsatt kan styrkes for å sikre mer effektiv organisatorisk læring. Læringskultur anses derfor som et sentralt element for å beskrive hva som har fremmet læring i politiet under koronakrisen.

For at en organisasjon skal styrke evnen til å lære og utvikle kunnskap, må kulturen for læring og kunnskapsdeling bli verdsatt og ansett som noe viktig (Filstad, 2010). Funn gjort i studien viser at informanter spesielt fra ledelsen trekker fram læring som noe helt grunnleggende for organisasjonens virksomhet. Læringskulturen kan også sees i sammenheng med politiets overordnede visjoner og mål, der det presiseres at «*organisatorisk læring er en forutsetning for organisatorisk kompetanse og dermed kompetente ledere og medarbeidere*» (PBS1, 2020, s. 215). Ledelsen viser til hvor viktig det er å sikre lederforankring når det kommer til målforståelse. Dette setter læringskultur og makt- og ansvarsforhold i sammenheng (Duchek, 2020). Man ønsker å videreutvikle de formelle læringsprosessene i organisasjonen for å sikre bedre kunnskapsoverføring og læring. I forhold til dette hevder Filstad (2010) at en sterk

læringskultur blant annet fordres av at ledelsen tilrettelegger og støtter opp om læringsprosessene.

Selv om mine funn peker på at politiet har hatt flere læringsprosesser, og at de sitter igjen med ny kunnskap innen flere områder for krisehåndtering, er det også en oppfatning blant enkelte medarbeidere at deling av erfaringer og ny kunnskap ikke har vært tilstrekkelig på organisasjonsnivå. Dette kan belyse hvordan læringskulturen påvirkes av strukturelle forhold i organisasjonen, der man er avhengige av å ha formelle prosesser for å fremme god kultur for læring. Læringskulturen omfatter også de uformelle læringsaktivitetene i organisasjonen (Filstad, 2010). De uformelle prosessene for læring som finner sted gjennom problemløsning, kommunikasjon og fortløpende vurdering og evaluering, kan både være drivere og resultater av organisasjonens læringskultur (Filstad, 2010). Dette belyser samspillet mellom struktur og kultur, og hvordan de påvirker hverandre i lærings situasjoner.

Det kan også argumenteres for at både formelle og uformelle læringsprosesser er viktige for læring under kriser i politiet (Filstad, 2010). Selv om det er nødvendig med strukturelle tiltak for å sikre at ny kunnskap implementeres i organisasjonen (Moynihan, 2009), er det usikkerhet om de formelle tiltakene er mer effektive enn de uformelle når det kommer til å stimulere læring (Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven, 2008). Selv om flere informanter peker på behov for formelle prosesser for å dele erfaringer og evaluere koronakrisen, både på leder og medarbeidernivå, tyder mye på at de har hatt flere uformelle lærings situasjoner under pandemien som har bidratt til ny kunnskap. Man gjenkjenner til eksempel uformelle læringsprosesser i hvordan de reflekterer over det praktiske arbeidet ved håndtering av usikkerhet og hvordan de har videreformidlet informasjon gjennom uformell kommunikasjon (Filstad, 2010).

Det er viktig å påpeke de begrensninger som foreligger ved drøfting av læringskulturen blant politidistriktene. Hensikten ved å inkludere dette som et viktig element for læringsprosessene under koronakrisen, er å vise hvilken rolle kulturperspektivet har for hvordan politiet har lært. Kultur er imidlertid et komplekst fenomen som trenger dypere innsikt for å kunne gjøre videre analyser, ved å for eksempel se nærmere på organisasjonens artefakter, verdier, normer og grunnleggende antakelser (Schein, 1985).

5.2 Hvordan har læring under koronakrisen bidratt til utvikling i de ulike fasene av resiliens?

For å besvare forskningsspørsmålet vil dette delkapittelet struktureres etter det teoretiske rammeverket som er presentert i kapittel 2.2. For å drøfte hvordan læring under koronapandemien har bidratt til utvikling i de ulike fasene av resiliens, vil jeg ta utgangspunkt i de læringsprosessene som har funnet sted under pandemien. Empiriske funn som omhandler politiets utvikling under pandemien vil også inngå i drøftingen av utvikling i de ulike stegene av organisatorisk resiliens; *anticipation*, *coping* og *adaption*.

Anticipation

Duchek (2020) argumenterer for at resiliente organisasjoner har gode forebyggende og forberedende evner gjennom de observasjoner, identifikasjoner og forberedelser som gjøres før en krise oppstår. I et forsøk på å belyse hvorvidt læring under koronakrisen kan ha bidratt til utvikling i denne fasen, er det flere momenter som kan trekkes inn. Til å starte med viser mine funn hvor viktig rolle de ytre forholdene har for utvikling av resiliens (Duchek, 2020). Det eksisterende kunnskapsgrunnlaget har hatt en sentral rolle i hvordan politiet har håndtert og lært under pandemien. Erfaringer fra tidligere hendelser har bidratt til å gjenkjenne utviklingstrekk og utfordringer, der man har kunne spilt på kunnskap om hvordan man har håndtert tidligere kriser (Deverell, 2021). For eksempel er usikkerhetsmomentet i initialfasen av en krise noe som politiet er vant med å håndtere, og politiet har erfaring med å sikre forutsigbarhet og kontinuitet i situasjoner som er uavklart. Den kunnskapen som allerede befinner seg i organisasjonen har derfor hatt en viktig funksjon i hvordan man har foretatt observasjoner og identifikasjon av interne og eksterne utviklingstrekk (Duchek, 2020). Dette er også et eksempel på at krisesituasjoner byr på muligheten til å observere hvilke etablerte funksjoner som fungerer godt (Keenan, 2020).

Litteraturen peker på at ressursgrunnlaget er en drivkraft for å sikre organisatorisk læring (Eriksen, 2017), men også for å utvikle organisatorisk resiliens (Duchek, 2020). Ifølge politiets overordnede mål og visjoner er det nødvendig å kontinuerlig arbeide med forberedende og forebyggende aktiviteter i form av trening, øvelser og beredskapsplanlegging (PBS1, 2020). Dette kan også styrke relasjoner mellom medarbeidere og derav kommunikasjonen (Crichton et al., 2009). Uten å ha fått et konkret bilde av hvilke midler som settes av til slikt arbeid, er det rimelig å tro at politiet som organisasjon bruker vesentlige ressurser på dette da det inngår i arbeidet tilknyttet deres samfunnsfunksjon. Empiriske funn fra studien viser også at ledelsen er spesielt opptatte av god forankring av prosesser for både læring og utvikling. Om det anses som

viktig blant ledelsen kan det videre spre oppmuntring og motivasjon i hele organisasjonen (Filstad, 2010). Mine funn viser imidlertid til at det finnes behov for ytterligere tiltak for å sikre erfaringslæring.

Et annet interessant moment som kan påvirke evner for forberedelser og forebygging er hvordan politiet ser på koronakrisen som to-delt. Da koronakrisen til nå har bestått av to faser, har man etter første fase hatt muligheten til å se tilbake på håndteringen, foreta evaluering av dette, og gjøre forberedende aktiviteter når den andre fasen med økt smittespredning og tiltak startet. Dette kan også bety at politiet har hatt to større læringssykluser som har fulgt pandemien, hvor individuelle erfaringer og kunnskap fra første fase har blitt omgjort til organisatorisk læring (Levy, 1994). Med ferske erfaringer i minnet fra den første fasen av koronakrisen, har det gitt gode muligheter for å skape økt resiliens i den neste fasen inntraff. Det kan derfor stilles spørsmål om politiet har gått igjennom de ulike fasene av resiliens flere ganger under pandemien.

Coping

Håndteringen av koronakrisen har i denne studien i hovedsak handlet om de organisatoriske utfordringene politiet har opplevd under pandemien, slik som mobilisering av ressurser, usikkerhet rundt bemanning og kapasiteten, hyppige endringer i retningslinjer og krav fra omgivelser. Duchek (2020) viser til at utvikling av resiliens i håndteringsfasen bygger på evnen til å akseptere et problem for å kunne iverksette tiltak og løsninger. Under koronapandemien viser mine funn til flere forhold som kan ha betydning for utviklingen av evner i denne fasen.

Da koronakrisen har ført med seg raske endringer i regler og retningslinjer for å begrense smittespredning i samfunnet, har det stilt krav til balanse mellom bruk av prosedyrer og fleksibilitet i politiet. Dette demonstrerer hvordan politiets formelle planer og instruksjoner alene ikke er dimensjonert for å stå i kriseberedskap over lengre tid (Politiets fellesforbund, 2021). Selv om politiet har lang erfaring med å distribuere ordre og forholde seg til standardiserte instruksjoner, er de også avhengige av å gi rom for improvisasjon og fleksible løsninger. Som viktige evner og kapasiteter for organisatorisk resiliens, argumenteres det for at implementering av løsninger og tiltak trenger formelle strukturer og fleksible løsninger (Faraj & Xiao, 2006). På mange områder vil man være avhengig av klare ansvarsforhold for rask respons. Her har politiet en sterk struktur for organisering der man til enhver tid vet hvor ulike ansvar ligger. Man har også overordnede beredskapsplaner som tidligere kunnskapsgrunnlag, som skal legge

føringer for organisatoriske forhold som går igjen i kriser. Derfor kan planverk og forutbestemte prosedyrer være et viktig grunnlag for improvisasjon (Engen et al, 2016).

Lengnick-Hall et al (2011) mener at hierarkisk styrte organisasjoner ikke fremmer resiliens, og at utvikling av resiliens avhenger av delt beslutningstaking og desentralisert styring. Det kan derfor tenkes at politiet, som har lange tradisjoner med en hierarkisk struktur, har et vanskelig utgangspunkt for å utvikle organisatorisk resiliens. Selv om formelle prosedyrer og en sterk struktur anses som en nødvendighet i politiet, ser man samtidig på organisasjonen som handlekraftig, med en forståelse av at detaljerte planverk kan virke mot sin hensikt. Man ser viktigheten av å flytte beslutningene lengst mulig ned til de som er nærmest problemet. Med dette viser man tillit, og legger til rette for fleksible løsninger og improvisasjon, som kjennetegnes som gode egenskaper for utvikling av resiliens (Duchek, 2020). Samtidig som informanter viser til at de har lang erfaring med å balansere fleksibilitet og formelle strukturer, viser mine funn til at medarbeidere også trenger klare rammer for å utføre arbeidsoppgaver i krevende og uoversiktlige situasjoner slik som koronakrisen, noe Faraj & Xiao (2006) også viser til.

Det kan også hevdes at digitaliseringen under pandemien er et praktisk eksempel på hvordan politiet evner å bruke fleksible løsninger når omstendighetene endrer seg. Et av de største utviklingstrekkene under pandemien er hvordan politiet har gjennomgått en stor digitaliseringsprosess for å håndtere utfordringer gitt av restriksjoner og en endret arbeidshverdag. Koronapandemien har på denne måten gitt politidistriktene «*tidenes kræsjs-kurs i digitalisering*» (L1). Under nedstengingen med hjemmekontor, få nærkontakter og kohorter har man fått oppleve hvor avgjørende digitale løsninger er for å opprettholde funksjoner i organisasjonen. Da denne utviklingen omfatter endringer i grunnleggende strukturer, kan det relateres til en form for dobbeltkretslæring (Argyris & Schön, 1978).

I håndteringsfasen av kriser argumenterer Weick (1993) om hvordan *sensemaking* inngår som en viktig aktivitet for å akseptere situasjonen og komme frem til gode løsninger. Det kan derfor stilles spørsmål om hvilken rolle læring har for å fremme sensemaking. Læring fra håndtering av usikkerhet kan her være en pådriver for utvikling av sensemaking, blant annet gjennom hvordan man samler og deler kunnskap i ulike arenaer og nettverk. Gjennom å opprette midlertidig kriseledelse i form av stabsledelse, gir det muligheten for å samle kunnskap og ekspertise for å effektivt løse problemer. Stabsledelse kan derfor fungere som et ad-hoc nettverk som aktiveres under situasjoner som er preget av stor usikkerhet for å kombinere ulike kunnskaper

i en ellers formell og hierarkisk styrt organisasjon (Bourrier, 1996). Selv om man velger å opprettholde den ordinære linjeledelsen, kan man organisere seg i andre nettverk for å samle ekspertise, slik som en vurderingsgruppe. Uavhengig av organiseringsmodell, viser mine funn til et behov for å samle kunnskap gjennom nettverk eller grupperinger for å sikre rett kompetanse, felles forståelse og god forankring. Dette kan også bidra til å utvikle sosiale ressurser i organisasjonen (Lengnick-Hall & Beck, 2009), som igjen gir bedre koordineringsevner i håndteringen av kriser (Gittell, 2000).

Adaption

Et sentralt spørsmål etter å ha drøftet rundt læringsprosesser og utvikling under koronapandemien, er hvordan man skal ta vare på det man har lært under en krise, og hvordan man foretar endringer basert på ny kunnskap (Lalonde, 2007; Filstad, 2010). I det pandemien faser over mot en avslutning, må politiet være klar til å benytte seg av nye måter å arbeide på basert på de erfaringene man sitter igjen med. Den kunnskapen man har ervervet har ikke kun betydning for håndtering av fremtidige kriser. Digitaliseringsprosesser, mobilisering av ressurser gjennom improvisasjon og nye tilpasningsevner kan også styrke organisasjonen som helhet, også når det gjelder politiets daglige drift og ivaretagelse av det viktige samfunnsoppdraget de har. Det er kanskje i denne fasen, hvor man foretar endringer i organisasjonen, man tydeligst vil se hvorvidt politiet har oppnådd dobbeltkretslæring (Argyris & Schön, 1978).

Kendra & Wachtendorf (2003) hevder at resiliente organisasjoner innehar en vilje til å se forbi tidligere erfaringer for å oppnå ny kunnskapsutvikling. For politiet har det vært nødvendig å omstille seg og tenke nytt, da koronakrisen har utfordret politidistriktene på en annen måte enn tidligere kriser. Selv om politidistriktene ser likhetstrekk og elementer fra tidligere krisehåndteringsarbeid, finnes det en erkjennelse om at man kanskje ikke har vært godt nok forberedt på en krise som sliter på de organisatoriske forholdene. Læring under koronakrisen har derfor bestått av å stille spørsmål rundt grunnleggende strukturer for krisehåndtering, og hvorfor tiltak ikke har fungert like optimalt for akkurat denne krisen. På denne måten kan læring gjennom kritisk refleksjon bidratt til endring og tilpasning for å oppnå mer effektiv krisehåndtering (Duchek, 2020).

I likhet med argumentasjonen til Filstad om at læring i organisasjoner er avhengige av både formelle og uformelle prosesser (2010), viser mine funn til at evnen til tilpasning og endring også bygger på en kombinasjon. I denne fasen kan man derfor se hvordan alle de ulike

forholdene som har fremmet læring, har bidratt til utvikling og endring i organisasjonen. Enkelte tiltak forblir midlertidig under krisen, og endres tilbake til det opprinnelige i det organisasjonen går tilbake til sin normale arbeidshverdag. Slike justeringer viser at behovet for enkeltkretslæring under kriser er viktig da det hjelper organisasjoner å foreta mindre justeringer når man opplever svikt i systemet (Deverell, 2021). Det trenger derfor ikke være utelukkende negativt å havne tilbake på «status quo» på enkelte områder etter å ha gjennomgått en krise.

Tilpasninger mot en mer digital hverdag har også positiv innflytelse på kunnskapsdeling og kompetanseutvikling. Dette illustreres ved at man nå har mulighet til å sende flere på digitale kurs da man ikke er like bundet til kostnader og budsjett tilknyttet reiser. Den digitale utviklingen kan være et resultat av dobbeltkretslæring, der man har måtte gjøre kritiske vurderinger av eksisterende arbeidsmetoder og foretatt grunnleggende endringer (Argyris & Schön, 1978). Dette er endringer som med stor sannsynlighet vil ivaretas og videreutvikles i organisasjonen. Under pandemien har digitaliseringen også styrket kommunikasjonen på tvers av fagsøyler og distrikt. Dette kan ha innvirkning på organisasjonens sosiale ressurser (Lengnick-Hall & Beck, 2009), og ha positive effekter for politidistriktene som opplever stor turnover og sårbarhet i forhold til fagkompetanse og bemanning.

Avslutningsvis finnes det en forståelse om at ingen uønsket hendelse er lik. Det gir også grunnlag for å påstå at ingen uønsket hendelse heller kan håndteres likt. Ved å lære under kriser kan man imidlertid tilegne seg fleksibilitet og kapasitet for håndtering av nye og uforutsette kriser (Robert & Lajtha, 2002), slik at man lettere kan omstille seg og gjøre tilpasninger for å oppnå mer effektiv krisehåndtering selv om situasjonen er ukjent. Med dette kan man se hvordan de ulike fasene av resiliens avhenger av hverandre, der gode tilpasningsevner bidrar til å imøtekomme framtidige utfordringer (Duchek, 2020).

6 Konklusjon

6.1 Hovedkonklusjoner

Med utgangspunkt i forskning som viser et behov for å tenke læring i sammenheng med utvikling av organisatorisk resiliens (Crichton et al., 2009; Zubair et al, 2019; Keenan, 2020; Duchek, 2020), har denne studien hatt som overordnet mål å undersøke; «*hvordan kan læring under kriser fremme utvikling av organisatorisk resiliens?*». For å besvare oppgavens problemstilling vil jeg se tilbake på studiens forskningsspørsmål.

Det første forskningsspørsmålet (F1) omhandler *hva som har fremmet læring i politiet under koronakrisen*. Jeg vil peke på fem forhold som har fremmet læring under pandemien, herunder tidligere kunnskapsgrunnlag, håndtering av usikkerhet, kommunikasjon på tvers av fagsøyler og distrikt, erfaringslæring og evaluering, og læringskultur. Studiens analyse viser at politiets eksisterende kunnskapsgrunnlag er viktig for både å gjenkjenne trekk og elementer i krisen, men også for å oppnå refleksjoner og vurderinger av nye hendelser. Med dette kan det argumenteres for at ny læring ofte bygger på eksisterende kunnskap. Politiets håndtering av usikkerhet har også bidratt til ny læring, der man sitter igjen med verdifull kunnskap om hvilke tiltak som har fungert, og hvor det finnes forbedringspotensialer. Dette har også bidratt til å kritisk reflektere over grunnleggende strukturer i organisasjonen, noe som relateres til dobbeltkretslæring. Under håndteringen har man også kontinuerlig gjort endringer og korrigert eksisterende rutiner og planverk for å imøtekomme stadig nye utfordringer, som demonstrerer at enkeltkretslæring er en like viktig læringsprosess under kriser.

Kommunikasjon på tvers av fagsøyler og distrikt viser seg også å være en viktig pådriver for å fremme læring. Erfaringer rundt digitale møter med andre politidistrikt oppfattes som svært positivt, da man har dratt lærdom av hvordan andre distrikt har løst utfordringer gjennom nettverklæring. Videre viser et av studiens hovedfunn på at erfaringslæring og evaluering utgjør sentrale prosesser for å innhente, bearbeide og videreformidle erfaringer slik at det gjøres til kollektiv kunnskap. Selv om politidistriktene ikke har hatt de store formelle evalueringene enda, viser funnene til at det har foregått mindre og mer uformelle evalueringer gjennom hele pandemien. Sist, men ikke minst, er det ønskelig å utvikle en god læringskultur i politiet. Dette anses som helt nødvendig for å oppnå utvikling i organisasjonen, men det erkjennes også at det finnes rom for forbedring når det kommer til å utvikle kulturen for å dele erfaringer.

Funn fra det første forskningsspørsmålet danner så grunnlag for å besvare studiens andre forskningsspørsmål (F2) som undersøker *hvordan læring under koronakrisen har bidratt til utvikling i de ulike fasene av resiliens*. I den første fasen av resiliens, *anticipation*, viser studiens funn at politiets eksisterende kunnskapsgrunnlag har bidratt til å lettere identifisere utviklingstrekk og iverksette tiltak i krisens initialfase. Hvilke ressurser som settes av for å sikre organisatorisk læring er også avgjørende for å sikre et kontinuerlig arbeid med å utvikle forberedende og forebyggende evner. For utvikling av forebyggende og forberedende evner innen krisehåndtering, gir politiets overordnede mål og visjoner et utgangspunkt for kulturen for læring, særlig når det kommer til forankring av læring og utvikling. Her spiller læringskulturen en viktig rolle, og det er ønskelig å styrke kulturen for læring ytterligere da man ser verdien av det.

For å utvikle evner knyttet til håndteringsstadiet, *coping*, illustrerer arbeidet under koronakrisen hvordan utvikling av organisatorisk resiliens er avhengig av både standardiserte prosedyrer og fleksibilitet. Selv om politiet har sterke strukturer og har lang erfaring med å distribuere ordre, viser håndteringen av koronakrisen at man også behøver å gi rom for improvisasjon. Dette belyses gjennom hvordan man har omstilt seg og funnet nye løsninger gjennom digitaliseringsprosesser og nye former for rekruttering av ansatte til nye arbeidsoppgaver. Ettersom mye av den tilegnet kunnskapen de sitter igjen med er ervervet gjennom praktisering, gis det grunnlag for å forstå hvordan de uformelle læringsprosessene er like viktige som de formelle. Arbeidet videre bør imidlertid være å omgjøre den individuelle læringen om til organisatorisk læring, for eksempel gjennom nettverkslæring eller erfaringslæring.

Til slutt, for at organisasjoner skal bygge resiliens, må de kunne tilpasse seg krisen. Det er i denne fasen, *adaption*, man tydeligst kan se hvordan læringen under koronakrisen har bidratt til endring og utvikling i politidistriktene. Koronakrisen har bevist at politiet har gode tilpasningsevner, der man har klart å omstille seg raskt for å holde tritt med taktskiftet. Dette kan man se gjennom hvordan man har innført digitale løsninger og endret opplæringssituasjoner for å effektivt mobilisere ressurser ved grenseovergangene. Da det hevdes at grunnleggende endringer kun kan skje på bakgrunn av en høyere form for læring, vil jeg likevel påstå at både enkeltkretslæring, dobbeltkretslæring, og formell og uformell læring har vært sentrale for hvordan politiet har utviklet nye evner under pandemien. Uformelle refleksjoner, evalueringer og praktisk arbeid har etter hvert ført til en mer kritisk vurdering av eksisterende praksis. Samtidig er de formelle prosessene viktig for å sikre at individuell kunnskap fanges opp og deles.

Så, hvordan kan læring under kriser fremme utvikling av organisatorisk resiliens? Denne studien viser at det er en sammenheng mellom læring og utvikling av nye resiliente evner. Politiets kunnskapsutvikling under pandemien gir innblikk i hvordan krisesituasjoner gir mulighet for å styrke og forbedre grunnleggende strukturer for krisehåndtering, slik Deverell (2021) argumenterer for. Læring fremstår som nødvendig både for å imøtekomme framtidige utfordringer, håndtere krisesituasjoner, og tilpasse seg omgivelsene (Duchek, 2020), og prosessen med å omgjøre kunnskap til faktiske endringer kan være nøkkelen til å utvikle organisatorisk resiliens. Forholdet mellom læring og resiliens er heller ikke ensidig, der indre og ytre faktorer spiller inn, samtidig som det finnes en gjensidig påvirkningskraft. Avslutningsvis kan det derfor hevdes at studien ikke bare viser hvordan læring fungerer som drivkraft for utvikling av resiliens, men også hvordan resiliente evner legger til rette for å styrke læring i organisasjonen, slik Zubair et al (2019) viser til.

6.2 Studiens bidrag og forslag til videre forskning

Denne masteroppgaven har bidratt til studier om forholdet mellom læring og utvikling av organisatorisk resiliens. Da det foreligger mangel på empirisk kunnskap om læringens sentrale rolle under kriser (Broekema, Van Kleef & Steen, 2017), bidrar min studie med empiriske funn om hva som kan fremme læring under kriser, og hvordan læring kan resultere i bedre krisehåndteringsevner. Disse forholdene kan også være et bidrag til forskning som ser på sammenhengen mellom erfaringer fra krisehåndtering og resiliens (Williams et al., 2017). Selv om oppgaven har lagt fokus på læringsprosesser under krisen, utforsker den også hvordan organisatorisk resiliens kan utvikles i praksis, noe Duchek (2020) og Lengnick-Hall et al (2011) peker på som nødvendig for å tilegne mer kunnskap om fenomenet. Funn gjort i studien trenger ikke kun være relevant for politiets organisasjon. For andre organisasjoner kan denne studien belyse viktige momenter som kan hjelpe organisasjoner dra nyttig læring av kriser.

Forholdene som presenteres som sentrale for å bygge resiliens i politiet under koronakrisen, har ikke som hensikt å gi noe fasit. Derimot viser funnene til hvilke elementer og prosesser som kan føre til resiliente evner og kapasiteter for krisehåndtering. For videre forskning er det flere forhold og sammenhenger som kunne vært spennende å undersøke, blant annet forholdet mellom struktur og kultur i forhold til resiliens. Videre kunne det ha vært aktuelt å undersøke forholdet mellom læring og resiliens i organisasjoner som ikke har samme organisasjonsstruktur, samt organisasjoner som ikke er rettet mot beredskap i utgangspunktet.

Referanseliste

- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55(5), 115-125.
- Argyris, C. (2008). Learning in organizations. *Handbook of organization development*, 53-68.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Theory in Practice*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). Organizational learning II: Theory, method and practice. *Reading: Addison Wesley*, 305(2).
- Ates, A., & Bititci, U. (2011). Change process: a key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5601-5618.
- Bakacsi, G. (2010). Managing crisis. *Strategic Management: International Journal of Strategic Management and Decision Support System in Strategic Management*, 15(3), 3-9.
- Blaikie, N. (2009). Designing social research (2nd Editio). Malden. In: USA: Polity Press.
- Blaikie, N., & Priest, J. (2019). *Designing social research : the logic of anticipationdesigning social research*.
- Boin, A., Comfort, L. K., & Demchak, C. C. (2010). *Designing resilience: Preparing for extreme events*: University of Pittsburgh Pre.
- Boin, A., & Lodge, M. (2016). Designing resilient institutions for transboundary crisis management: A time for public administration. *Public Administration*, 94(2), 289-298.
- Boin, A., Stern, E., & Sundelius, B. (2016). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*: Cambridge University Press.
- Boin, A., & Van Eeten, M. J. (2013). The resilient organization. *Public Management Review*, 15(3), 429-445.
- Bourrier, M. (1996). Organizing maintenance work at two American nuclear power plants. *Journal of contingencies and crisis management*, 4(2), 104-112.
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2012). *Kvalitative metoder : empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Broekema, W., Van Kleef, D., & Steen, T. (2017). What factors drive organizational learning from crisis? Insights from the Dutch food safety services' response to four veterinary crises. *Journal of contingencies and crisis management*, 25(4), 326-340.
- Christensen, T., & Læg Reid, P. (2020). Balancing governance capacity and legitimacy - how the Norwegian government handled the COVID - 19 crisis as a high performer. *Public administration review*.
- Crichton, M. T., Ramsay, C. G., & Kelly, T. (2009). Enhancing organizational resilience through emergency planning: learnings from cross - sectoral lessons. *Journal of contingencies and crisis management*, 17(1), 24-37.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Davis, R. E., Couper, M. P., Janz, N. K., Caldwell, C. H., & Resnicow, K. (2010). Interviewer effects in public health surveys. *Health education research*, 25(1), 14-26.
- Deverell, E. (2009). Crises as learning triggers: Exploring a conceptual framework of crisis - induced learning. *Journal of contingencies and crisis management*, 17(3), 179-188.
- Deverell, E. (2021). Learning and Crisis. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246.
- Edmondson, A. C. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization science*, 13(2), 128-146.

- Engen, O. A. H., Kruke, B. I., Lindøe, P. H., Olsen, K. H., Olsen, O. E., & Pettersen, K. A. (2016). *Perspektiver på samfunnssikkerhet*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Eriksen, J. (2017). *Krise-og beredskapsledelse: teamtrening*: Cappelen Damm akademisk.
- Faraj, S., & Xiao, Y. (2006). Coordination in fast-response organizations. *Management science*, 52(8), 1155-1169.
- Filstad, C. (2010). Suksesskriterier for etablering av en sterk læringskultur.
- Gittell, J. H. (2001). Supervisory span, relational coordination and flight departure performance: A reassessment of postbureaucracy theory. *Organization science*, 12(4), 468-483.
- Gjørsv, G. H. (2020). Coronavirus, invisible threats and preparing for resilience. Retrieved from <https://www.nato.int/docu/review/articles/2020/05/20/coronavirus-invisible-threats-and-preparing-for-resilience/index.html>
- Greener, I., Powell, M., & King-Hill, S. (2021). Intra-Crisis Lesson-Drawing in Real-Time: The Pandemic Lessons Available in the UK Media during the First Months of COVID-19. *Social Policy and Society*, 1-12.
- Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). To be resilient, an organization must dramatically reduce the time it takes to go from 'that can't be true' to 'we must face the world as it is.'. *Harvard Business Review*.
- Haunschild, P. R., & Sullivan, B. N. (2002). Learning from complexity: Effects of prior accidents and incidents on airlines' learning. *Administrative science quarterly*, 47(4), 609-643.
- Hollnagel, E., Woods, D. D., & Leveson, N. (2006). *Resilience engineering: Concepts and precepts*: Ashgate Publishing, Ltd.
- Horne III, J. F. (1997). *The coming age of organizational resilience*. Paper presented at the Business forum.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. opplag. Bergen, Fagbokforlaget.
- Janowicz-Panjaitan, M., & Noorderhaven, N. G. (2008). Formal and informal interorganizational learning within strategic alliances. *Research Policy*, 37(8), 1337-1355.
- Johannesen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2016). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (Vol. 5). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2020). *Politimeldingen: et politi for fremtiden*. (nr.29). Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet
- Keenan, J. M. (2020). COVID, resilience, and the built environment. *Environment Systems and Decisions*, 1-6.
- Kendra, J. M., & Wachtendorf, T. (2003). Elements of resilience after the world trade center disaster: reconstituting New York City's Emergency Operations Centre. *Disasters*, 27(1), 37-53.
- Khan, T. Z. A., Farooq, W., & Rasheed, H. (2019). Organizational resilience: a dynamic capability of complex systems. *Journal of Management and Research*, 6(1), 1-26.
- Lalonde, C. (2007). Crisis Management and Organizational Development: Towards the Conception of a Learning Model in Crisis Management. *Organization Development Journal*, 25(1), 17-26.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2009). *Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment*: Citeseer.

- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, 21(3), 243-255.
- Levy, J. S. (1994). Learning and foreign policy: Sweeping a conceptual minefield. *International organization*, 48(2), 279-312.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30.
- Ma, Z., Xiao, L., & Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai Business Review International*.
- Manger, T. (2017). Læring. In S. Einarsen, Ø. L. Martinsen, & A. Skogstad (Eds.), *Organisasjon og ledelse* (1st ed., pp. 180-198). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Moynihan, D. P. (2008). Learning under uncertainty: Networks in crisis management. *Public administration review*, 68(2), 350-365.
- Moynihan, D. P. (2009). From intercrisis to intracrisis learning. *Journal of contingencies and crisis management*, 17(3), 189-198.
- NOU 2021:6. (2021). *Myndighetenes håndtering av koronapandemien*. Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/5d388acc92064389b2a4e1a449c5865e/no/pdfs/nou202120210006000dddpdfs.pdf>
- PBS1. (2020). *Politiets beredskapssystem del 1*. (2020/02). Politidirektoratet Retrieved from <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/pbsi.pdf>
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2000). *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*: Harvard business press.
- Politiets fellesforbund. (2021). *Høringsinnspill fra Politiets fellesforbund - NOU 2021:6*. Oslo Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/horing-nou-2021-6-myndighetenes-handtering-av-koronapandemien/id2846977/Download/?vedleggId=98dd9718-298c-4faa-ac15-09891c5175dc>
- Politi-loven. (1995). *Lov om politiet*. (LOV-1995-08-04-53). Retrieved from <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53>
- Powell, M., & King-Hill, S. (2020). Intra-crisis learning and prospective policy transfer in the COVID-19 pandemic. *International Journal of Sociology and Social Policy*.
- Pregenzer, A. L. (2014). *Evolution and resilience of the nuclear nonproliferation regime*. Paper presented at the AIP Conference Proceedings.
- Robert, B., & Lajtha, C. (2002). A new approach to crisis management. *Journal of contingencies and crisis management*, 10(4), 181-191.
- Robert, B., Pinel, W., Pairet, J., Rey, B., Coeugnard, C., & Hmond, Y. (2010). Organizational Resilience—Concepts and evaluation method. *Québec: Presses Internationales Polytechnique*.
- Robson, C. (1993). *Real world research : a resource for social scientists and practitioner-researchers*. Oxford: Blackwell.
- Rodríguez-Sánchez, A., Guinot, J., Chiva, R., & López-Cabrales, Á. (2021). How to emerge stronger: Antecedents and consequences of organizational resilience. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 442-459.
- Rosenthal, U., Boin, A., & Comfort, L. K. (2001). *Managing crises: Threats, dilemmas, opportunities*: Charles C Thomas Publisher.
- Rosenthal, U., & Kouzmin, A. (1996). Crisis management and institutional resilience: An editorial statement. *Journal of contingencies and crisis management*, 4(3), 119-124.

- Roux-Dufort, C. (2000). Why organizations don't learn from crises: The perverse power of normalization. *Review of Business*, 21(3/4), 25.
- Sadati, A. K., B Lankarani, M. H., & Bagheri Lankarani, K. (2020). Risk society, global vulnerability and fragile resilience; sociological view on the coronavirus outbreak. In: Kowsar.
- Sawalha, I. H. S. (2015). Managing adversity: understanding some dimensions of organizational resilience. *Management research review*.
- Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of organization theory*, 3(1), 490-502.
- Seidman, I. (1991). Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences.
- Seville, E., Brunson, D., Dantas, A., Le Masurier, J., Wilkinson, S., & Vargo, J. (2008). Organisational resilience: Researching the reality of New Zealand organisations. *Journal of business continuity & emergency planning*, 2(3), 258-266.
- Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research: A practical handbook*: Sage.
- Smith, D., & Elliott, D. (2007). Exploring the barriers to learning from crisis: Organizational learning and crisis. *Management Learning*, 38(5), 519-538.
- Somers, S. (2009). Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of contingencies and crisis management*, 17(1), 12-23.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 94-110). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Trump, B. D., & Linkov, I. (2020). Risk and resilience in the time of the COVID-19 crisis. In: Springer.
- Van Der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M., & George, G. (2015). Managing risk and resilience. In: Academy of Management Briarcliff Manor, NY.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Organizational resilience: towards a theory and research agenda*. Paper presented at the 2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics.
- Weible, C. M., Nohrstedt, D., Cairney, P., Carter, D. P., Crow, D. A., Durnová, A. P., . . . Stone, D. (2020). COVID-19 and the policy sciences: initial reactions and perspectives. *Policy sciences*, 53(2), 225-241.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly*, 628-652.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of high reliability. *Research in Organizational Behaviour*, 21, 81-123.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.
- Yin, R. K. (2011). Qualitative research from start to finish. New York. Guilford Press. Young, AJ (1997). *I think, therefore Im motivated: The relations among cognitivestrategy use, motivational orientation and classroom perceptions over time*. *Learning and Individual Differences*, 9(3), 249-283.
- You, J. (2021). Advancing international cooperation as a strategy for managing pandemics. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 1-23.

Vedlegg 1

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Hvordan kan læring under kriser fremme utvikling av organisatorisk resiliens”?

Jeg heter Amalie Hansen Hardy og skal skrive en masteroppgave i Samfunnssikkerhet ved UiT – Norges Arktiske Universitet.

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan organisasjoner kan utvikle organisatorisk resiliens under en langvarig krise. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med studien er å få innsikt i hvordan læring under kriser kan bidra til utvikling av organisatorisk resiliens. For å besvare problemstillingen; «*Hvordan kan læring under kriser fremme utvikling av organisatorisk resiliens*», vil de underliggende forskningsspørsmålene omhandle hvilke aktiviteter som kan ha fremmet organisatorisk læring, og hvorvidt organisasjonen har utviklet resiliente evner under pandemien.

Prosjektet er del av masteroppgaven som avslutter en toårig master i Samfunnssikkerhet ved UiT – Norges Arktiske Universitet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

På grunn av politiets viktige samfunnsfunksjon er det interessant å se på hvordan deres organisasjon har håndtert utfordringer og problemstillinger knyttet til pandemien, og hvordan håndteringen kan ha bidratt til organisatorisk læring og resiliens. Utvalget av informanter er trukket på bakgrunn av deres rolle i organisasjonen, der informasjonen dere sitter på kan ha stor relevans for prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Undersøkelsen vil basere seg på kvalitative intervju med ulike ansatte i organisasjonen. Intervjuet vil følge en semistrukturert intervjuguide med ulike spørsmål knyttet til problemstillingen.

Under intervjuet er det ønskelig å bruke lydopptaker av samtalen slik at jeg kan behandle materiale lettere i etterkant. Lydopptak fra intervjuet skal så transkriberes og behandles.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og anonymisert, og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun jeg som vil ha tilgang på lydfilen.

Navn på den som blir intervjuet anonymiseres i oppgaven, og vil erstattes med en kode som lagres på en egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Lydfil vil bli slettet straks den er transkribert.

Lydopptaker vil være innelåst inntil dette er ferdig transkribert. Om ønskelig kan jeg sende deg transkriberingen av lydopptaket.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i løpet av desember 2021.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,

- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT – Norges Arktiske Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål om prosjektet kan du kontakte meg på telefonnummer 45 25 14 16, eller sende meg en e-post til aha306@post.uit.no

Du kan også ta kontakt med prosjektets veileder ved UiT, Maria Sydnes, e-post maria.sydnes@uit.no.

Vårt personvernombud, Joakim Bakkevold, kan kontaktes på e-post personvernombud@uit.no eller telefonnummer 77 64 63 22.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Amalie Hansen Hardy

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Hvordan kan læring under kriser fremme utvikling av organisatorisk resiliens* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til: å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2



Vurdering

Referansenummer

647681

Prosjekttittel

Organisatorisk resiliens under Covid-19

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi / Ingeniørvitenskap og sikkerhet Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Maria Sydnes, maria.sydnes@uit.no, tlf: 77660363

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Amalie Hansen Hardy, amalie_hh@hotmail.com, tlf: 45251416

Prosjektperiode

01.08.2021 - 12.01.2022

Vurdering (2)

16.12.2021 - Vurdert

Vi har nå registrert 12.01.2022 som ny sluttdato for behandling av personopplysninger.

Vi gjør oppmerksom på at ytterligere forlengelse ikke kan påregnes uten at utvalget informeres om forlengelsen.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved ny planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

23.09.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 23.09.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.12.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>. Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Vedlegg 3

Intervjuguide

Håndtering av koronakrisen:

1. Har dere møtt på noen form for organisatoriske utfordringer under pandemien?
2. Har dere hatt noe klar beredskap for pandemi før korona inntraff?
3. Har man kunne benytte tidligere erfaringer under håndtering av pandemien?
4. Hvordan har det vært for politiet å forholde seg til restriksjoner og nye krav fra nasjonale myndigheter?
5. Hvordan har politiet håndtert det med usikkerhet knyttet til pandemien? Har det vært utfordrende når man ikke har visst hvordan ting ville utvikle seg?
6. Er det noe du er fornøyd med ved politiets arbeid under koronakrisen, og noe du mener kunne ha vært gjort bedre?
7. Hvordan balanseres forholdet mellom formelle prosedyrer og fleksibilitet under pandemien?
8. Hvordan har politiet tilpasset seg endrede arbeidsoppgaver, der daglige oppgaver har falt fra?
9. Har pandemien ført til endringer i organisasjonen? I så fall, hvilke?

Læring:

1. Hva vil du si målet for politiet har vært under pandemien, og har dette blitt formidlet?
1. Hvordan har videreformidling av informasjon og erfaringer innad i organisasjonen foregått under pandemien?
2. Hvordan har informasjonsformidling på tvers av distrikter foregått? Har man lært av andre distrikter?
3. Har det oppstått noen nye arenaer eller kanaler for videreformidling av informasjon under pandemien? Hvilke eksisterer allerede?
4. Har koronakrisen bidratt til ny kunnskap? Vil du trekke fram noe spesielt dere har lært eller noe som har endret seg?
5. Har dere kjørt noen prosesser/aktiviteter for å fremme kunnskapsformidling og læring under pandemien?
6. Har dere hatt fokus på erfaringslæring under pandemien?
7. Har det blitt gjort evalueringer under pandemien?

