

”En for alle, alle for en?”

En studie av
ledergruppen i Rogaland
politidistrikt som en
kunnskapsbasert
virksomhet!



Bengt Sporaland



POLITIHØGSKOLEN

MASTER I POLITIVITENSKAP
2008-2010

Innholdsfortegnelse

Forkortelser	IV
Forord.....	V
Sammendrag	VII
1. Innledning	1
1.1. Hva er spesielt med politi- og lensmannsetaten?.....	3
1.2. Studiens siktemål og problemstilling	7
1.3. Hypoteser.....	8
1.4. Historikk	10
2. Teoridel	12
2.1. Begrepsavklaringer	12
2.1.1. Kunnskap.....	12
2.1.2. Kompetanse	14
2.2. Kultur.....	15
2.2.1. Subkultur og funksjonelle konflikter.....	16
2.2.2. Sterke organisasjonskulturer - svakheter og styrker.....	19
2.2.3. Maktbaser	20
2.2.4. Naturlig motstand mot læring	22
2.3. Kompetanseoverføring	25
2.3.1. Læring	25
2.3.2. Systemtenkning	29
2.3.3. SEKI-modellen.....	33
2.3.4. Enkelt- og dobbeltkretslæring	35
3. Metode	40
3.1. utfordringer ved å drive forskning av egen ledergruppe	41
3.1.1. Forutinntatthet og studier av egen organisasjon.....	43
3.2. Refleksjoner over metoden under forskjellige forskningsfaser	44
3.2.1. Tematiseringsfasen.....	44
3.2.2. Planleggingsfasen.....	46
3.2.3. Datainnsamlingsfasen.....	47
3.2.4. Intervjufasen.....	49
3.2.5. Transkriberingsfasen	52
3.2.6. Analyseringsfasen	53
3.2.7. Verifiseringsfasen.....	54
4. Analyse av empiri	56
4.1. Datainnsamling gjennom litteratursøk.....	56
4.2. Datainnsamling gjennom intervjuer	58

4.2.1.	<i>Hypotese 1: "Ledergruppens medlemmer arbeider etter prinsippet "en for alle, alle for en", men det er mer en myte enn realitet"</i>	58
4.2.2.	<i>Hypotese 2: "Ledergruppens medlemmer er ikke trygg nok på hverandre og utryggheten legger dermed begrensninger på kunnskapsutviklingen"</i>	63
4.2.3.	<i>Hypotese 3: "Ledergruppen har lite fokus på langsiktig strategisk planlegging"</i>	67
4.2.4.	<i>Hypotese 4: "Ledergruppen er lite endringsvillige og klarer dermed ikke å utnytte den tause kunnskapen som ligger hos gruppens medlemmer"</i>	69
4.2.5.	Ledergruppemøtene	75
5.	Drøfting	78
5.1.	Kultur	78
5.1.1.	Konflikt	78
5.1.2.	Åpenhet	81
5.1.3.	Maktspill	83
5.1.4.	Gruppetenkning	85
5.2.	Kompetanseoverføring	85
5.2.1.	Organisasjonslæring	86
5.2.2.	Systemtenkning	89
5.2.3.	Enkelt- og dobbeltkrets læring	97
6.	Konklusjon	102
6.1.	Veien videre	102
6.1.1.	<i>Hypotese 1: "Ledergruppen medlemmer arbeider etter prinsippet "en for alle, alle for en, men det er mer en myte en realitet"</i>	102
6.1.2.	<i>Hypotese 2: "Ledergruppens medlemmer er ikke trygg nok på hverandre og utryggheten legger dermed begrensninger på kunnskapsutviklingen"</i>	103
6.1.3.	<i>Hypotese 3: "Ledergruppen har lite fokus på langsiktig strategisk planlegging"</i>	104
6.1.4.	<i>Hypotese 4: "Ledergruppen er lite endringsvillige og klarer dermed ikke å utnytte den tause kunnskapen som ligger hos gruppens medlemmer"</i>	104
6.2.	Avslutning	105
	Bibliografi	106
	Illustrasjoner	108
	Tabeller	108
	Vedlegg	108

Forkortelser

AMU:	Arbeidsmiljøutvalg
FAE:	Felles administrativ enhet
FEE:	Felles etterforskningsenhet
FFE:	Felles forvaltningsenhet
FOE:	Felles operative enhet
FPE:	Felles påtaleenhet
KATE:	Forkortelse på problemanalyseverktøy (Norsk)
LOU (I og II):	Ledelse og organisasjonsutvikling (gir 30 studiepoeng)
PHS:	Politihøgskolen
POD:	Politidirektoratet
POP:	Problemorientert politiarbeid
PST:	Politiets sikkerhetstjeneste
PSV:	Politimesterens styringsverktøy
SARA:	Forkortelse på problemanalyseverktøy (Engelsk)
SEKI:	Forkortelse på modell for overføring av taus og eksplisitt kunnskap

Forord

Masteroppgaven er avslutning på en videreutdanning som startet i januar 2008. Det har vært 3 særdeles lærerike år, men det har vært tøft å kombinere studiene med full stilling. Jeg hadde en formening om at når de tre første teorimodulene, med avsluttende eksamen var over og jeg skulle begynne med selve masteroppgaven, ville alt bli så mye lettere.

Der tok jeg feil. PHS sammenlignet det å skrive en masteroppgave med det å løpe maraton. Jeg har aldri løpt maraton, men jeg kan forestille meg sammenligningen. Det har vært en utholdenhets- og tålmodighetsprøve. Det har ikke vært en dag i løpet av det siste 1 ½ året hvor oppgaven ikke har sirkulert inni hodet mitt. Jeg synes det har vært et hardt løp, men det har samtidig vært utrolig lærerikt og det har gitt meg mye. Når jeg ser tilbake på perioden så har studiet vært verdt prisen det har kostet, selv om frustrasjonen til tider har vært ganske høy.

Modulene og forelesningene ved politiskolen i første del av studiet var interessante, med mange solide forelesere. Det som imidlertid har gitt meg mest utbytte og utfordringer, er selve arbeidet med masteroppgaven. Det å være forsker og gjennomgå alle stadiene i et studium, var noe helt nytt for meg. Jeg kunne ikke bare sitte ”passivt” å ta i mot, jeg måtte gjøre noe selv.

I løpet av de tre siste årene har jeg konstant gått med dårlig samvittighet. Det har vært et krysspress mellom jobb, studie og familie. Jeg føler at tiden ikke har strukket til. Jeg har vært ganske styrt av egoismen i denne perioden og dette kan ha gått på bekostning av noen. Det er mange som har vært tålmodige og som jeg skal være takknemlige og ydmyk overfor, som har hjulpet meg gjennom dette ”maratonløpet”.

Jeg vil trekke fram mine to studieveiledere, Bjarte Ravndal, leder ved institutt for økonomi og ledelsesfag ved Universitet i Stavanger og Terje Aaserud, førstelektor ved PHS. De har spesielt utfordret meg på oppgavens omfang og spissing av problemstillingen, og at jeg må holde den ”røde tråden”. Dette har medført at resultatet er blitt noe helt annet enn det prosjektet jeg startet på sommeren 2009. Jeg hadde ikke kommet i mål uten den støtten som veilederne har gitt meg.

Min kone har også vært en stor bidragsyter gjennom hele studiet og da tenker jeg ikke på tålmodigheten og alle de forsakelsene som er skjedd. Hun har hatt ulike støttefunksjoner i

selve prosjektet som mentor, motivator, transkriptør og kritiker. Hun har nok lært nesten like mye som meg ved mitt forskningsprosjekt.

I de siste ukene fikk jeg meget god faglig støtte av min gode nabo, Bjørn Ivar Kruke, Ph.D. Han jobber som foreleser ved Samfunnsvitenskapelig fakultet ved Universitetet i Stavanger.

Oppgaven hadde heller ikke blitt til dersom Politimesteren i Rogaland, sammen med sin ledergruppe, ikke hadde vært så ”sporty” å være respondenter og godta at de blir satt i sentrum for mitt forskningsprosjekt. Ledergruppen blir dermed ”blottstilt” overfor andre, både oppover og nedover i systemet. Det står respekt av ledergruppen for at alle har deltatt, og det viser også at ledergruppen ønsker å videreutvikle seg. Jeg tror også andre ledergrupper vil kjenne seg igjen i de forholdene som blir beskrevet ved Rogaland politidistrikt.

Til slutt ønsker jeg å sitere Politimesteren i Rogaland, Geir Gudmundsen, som sier at ”vi skal ha det høyt under taket, så lenge vi vil hverandre vel”. Det som er fremkommet i min oppgave, selv om jeg har vært kritisk, har kun hatt den hensikt å hjelpe ledergruppen til å utvikle seg sammen og bli en enda bedre ledergruppe.

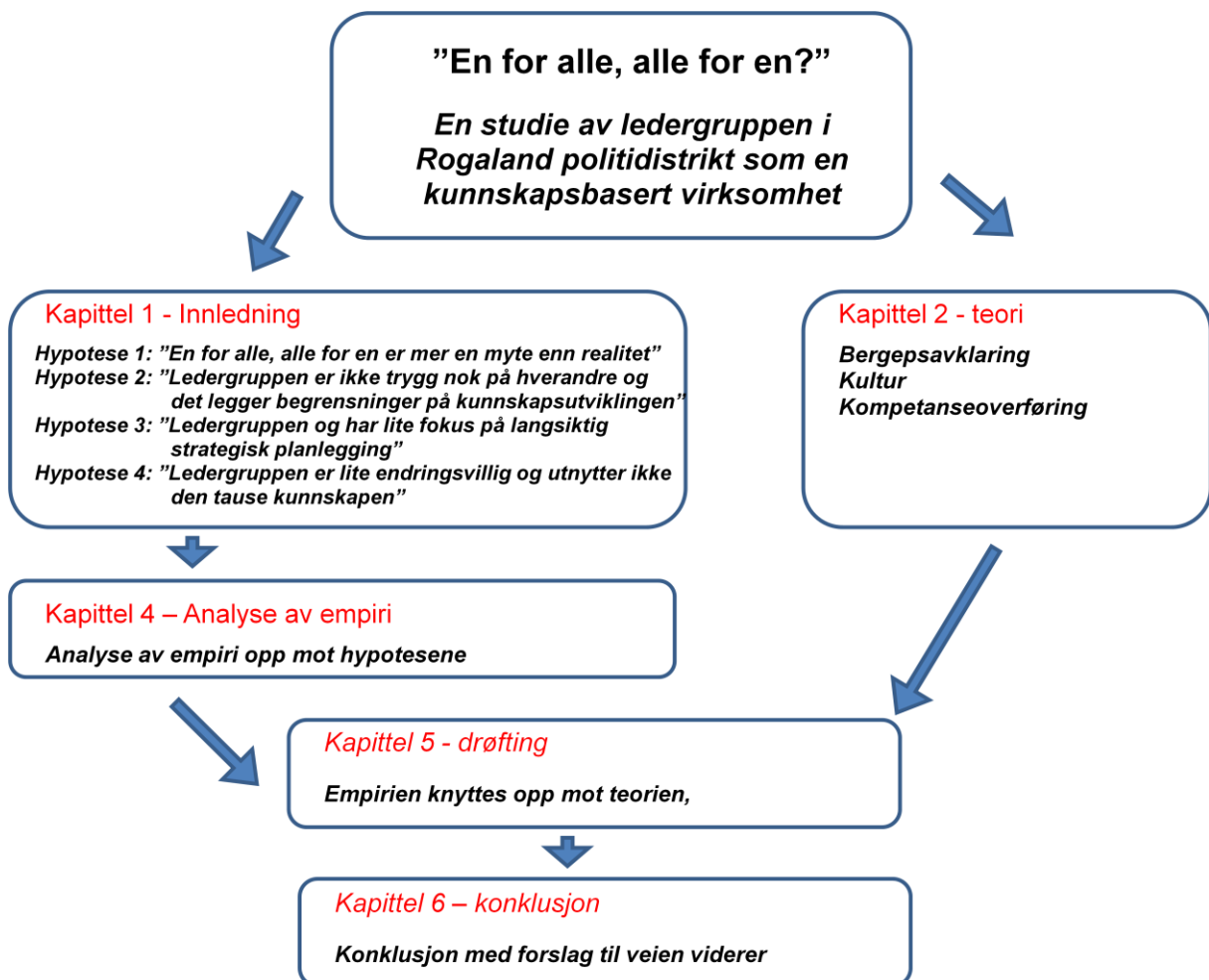
TUSEN TAKK, alle sammen!

Sola, 9. desember 2010

Bengt Sporaland

Sammendrag

Denne masteroppgaven er skrevet av Bengt Sporaland, masterstudent 2008-2010, og mine veiledere har vært Bjarte Ravndal, Ph.D, ved universitetet i Stavanger og Terje Aaserud, førstelektur ved PHS. Dette er en studie av ledergruppen til Rogaland politidistrikt der jeg har sett på ledergruppen i gruppen i lys av "Rogaland politidistrikt som en kunnskapsbasert virksomhet!". og stilt meg selv spørsmålet om ledergruppen jobber etter mottoet til politimesteren: "En for alle, alle for en?" Det er kun ledergruppen i Rogaland politidistrikt som er studert. Følgende figur viser oppbyggingene av masteroppgaven.



I kapittel 1 fremkommer det forhold som jeg mener er spesielt utfordrende i politi- og lensmannsetaten i forhold til andre offentlige etater, og som har innvirkning på kompetanse- og endringsutviklingen. Jeg viser også gjennom en tidslinje hvilken utvikling politi- og lensmannsetaten har vært igjennom de 100 siste årene. I dette kapittelet blir problemstillingen operasjonalisert ved at jeg har utarbeidet fire hypoteser som jeg trekker med meg videre i oppgaven. Jeg ønsker å få avkrefet eller styrket disse hypotesene gjennom min studie.

Kapittel 2 er teoridelen. Her avklares noen begreper, deretter er teoridelen delt opp i to hovedområder. Først har jeg tatt for meg *organisasjonskulturen*, hvor ulike sider som har innflytelse på kunnskapsutviklingen er blitt belyst. Deretter ser jeg på *kompetanseoverføringen*, både individuell og organisasjonsmessig læring, og kommer innom tre ulike teorier for hvordan man skaper og overfører kunnskap til andre.

I kapittel 3 har jeg tatt for meg den vitenskapelige metoden som er brukt under arbeidet og beskrevet prosessen fra første utkast, til endelig resultat. Jeg har også beskrevet utfordringene som jeg har hatt med å være forsker, og samtidig foreta studier av egen ledergruppe som jeg er en del av. Avslutningsvis i dette kapitlet har jeg vurdert validiteten og reliabiliteten i de ulike fasene av min studie.

Kapittel 4 dreier seg i sin helhet om bearbeiding av intervjuematerialet. Jeg har valgt å kategorisere empirien rundt mine fire hypoteser, hvor de to første hypotesene går på organisasjonskultur, mens de neste to går på kompetanseoverføring. I tillegg har jeg en egen kategori med tittel ”ledergruppemøtene”, fordi mange av respondenter har påpekt at ledergruppemøtene og møtenes innhold kan legge begrensninger på kunnskapsutviklingen i ledergruppen.

I kapittel 5 foretar jeg drøftingen, der jeg kobler sammen teorien mot empirien. Dette kapitlet er bygget rundt de samme temaene som du finner igjen i kapittel 2, teoridelen. Temaene er organisasjonskultur og kompetanseoverføring.

Til slutt, i kapittel 6, fremkommer konklusjonen. Jeg er kommet fram til at ledergruppen pr i dag ikke synes å fullt ut jobbe kunnskapsbasert, og de jobber heller ikke helt etter mottoet ”en for alle, alle for en”. Samtidig så virker det som om det er et stort potensial til å kunne nå dette målet i fremtiden. Det virker som om virkelighetsoppfatning rundt utfordringen med samhandling, åpenhet og strategisk tilnærming, og de utfordringene ledergruppen har med å gjøre hverandre gode, er meget samstemte. Når virkelighetsoppfatningen på disse områdene er lik og det i tillegg er en vilje til nytenkning, så vil det til syvende og sist være gjennomføringsevnen som blir avgjørende for om ledergruppen klarer å bli en kunnskapsbasert virksomhet som jobber sammen etter prinsippet ”en for alle, alle for en”. I dette kapitlet vil jeg også se på ”veien videre”, hvor jeg svar på utfordringene ledergruppen har i forhold til mine hypoteser og jeg ser også på mulighetene for videre forskning innen mitt temaområde.

1. Innledning

”Gjennom kunnskapsbasert virksomhet skal etaten, ved en kombinasjon av forebyggende og repressive strategier og tiltak, redusere kriminaliteten og øke tryggheten.” Slik begynner avsnitt 2 i ”Plan og rammeskrevet for 2010 for Politi- og lensmannsetaten” (Politidirektoratet, 2009).

Videre i samme dokument er det presisert hvilke temaer som overordnet nivå vil holde fokus på gjennom tilsyn for 2010. Ett av disse overordnede temaene er kunnskapsbasert politivirksomhet, hvor det skrives;

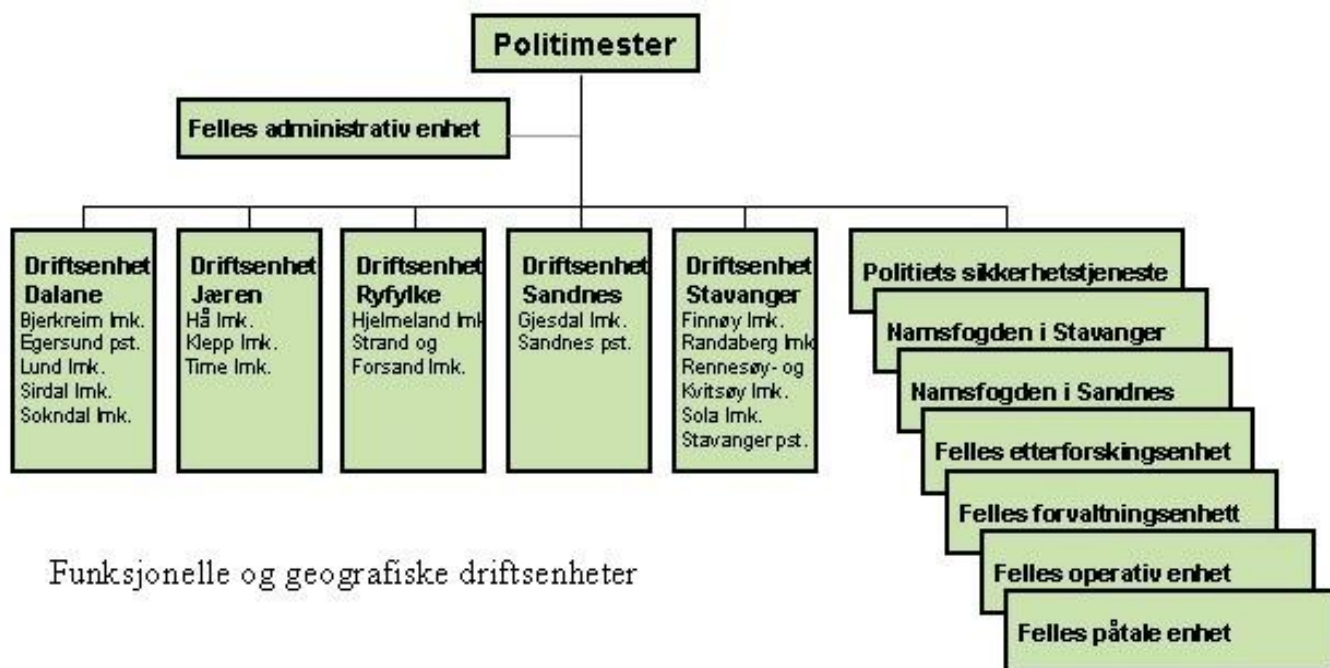
”Betydningen av å arbeide kunnskapsbasert understrekes i en rekke sentrale styringsdokumenter. Tilsynet vil blant annet vurdere om politidistriktene har etablert nødvendige rutiner for innhenting og bearbeiding av informasjon. I tillegg vil det være naturlig å fokusere på politidistriktenes analysekompetanse og anvendelse av denne”.

Politimesterens styringsdokument til sine driftsenhetsledere inneholder samme mål som er gitt i Politidirektoratet (POD) sitt plan- og rammeskriv. Dokumentet henviser til avnitt 2 i ”Plan og rammeskrevet” når distriktets første særskilte prioritetsområde er nevnt: ”Gjennom kunnskapsbasert ledelse og virksomhet, redusere kriminalitet og øke tryggheten med relevant etterretningsinformasjon og gode analyser som beslutningsgrunnlag” (Rogaland politidistrikt, 2009a).

Jeg ønsker med min masteroppgave å undersøke ledergruppen i Rogaland politidistrikt opp mot det å arbeide kunnskapsbasert. Hva vil det si at en virksomhet arbeider kunnskapsbasert? Hva er det som hemmer og fremmer en kunnskapsbasert utvikling i forhold til politi- og lensmannsetaten? Hva gjør ledergruppens medlemmer for å stimulere til denne utviklingen? Det vil være ledergruppen og dennes samhandling som vil være mitt analyseobjekt.

Rogaland politidistrikt er oppdelt i 5 geografiske og 8 funksjonelle driftsenheter.

Ledergruppen består dermed av 15 personer (politimester, 13 driftsenhetsledere og en medierådgiver). Jeg er selv medlem av ledergruppen gjennom stillingen som namsfogd i Stavanger (driftsenhetsleder). Arbeidsoppgavene er ikke av policier art, men retter seg mot den sivile rettspleien på grunnplanet. Jeg vil komme tilbake til utfordringene med å forske på egen ledergruppe under kapittel 3, ”metode”. Rogaland politidistrikts organisasjonstablå er vist på figur 1 på neste side:



Figur 1 Organisasjonstabell Rogaland politidistrikt

Politimesterens ledergruppe består av følgende medlemmer:

NAVN	FUNKSJON
Geir Gudmundsen	Politimester i Rogaland
Kaare Johansson	Administrasjonssjef og driftsenhetsleder for "Felles administrative enhet" (FAE)
Hans Vik	Visepolitimester og driftsenhetsleder for "Felles operativ enhet" (FOE)
Bjørn Andersen	Driftsenhetsleder for "Felles påtaleenhet" (FPE)
Henry Ove Berg	Stasjonssjef Stavanger politistasjon og leder av "driftsenhet Stavanger"
Leif Ole Topnes	Driftsenhetsleder for "Felles forvaltnings-enhet" (FFE)
Ernst K. Rossebø	Driftsenhetsleder for "Felles etterforsknings-enhet". (FEE)
Odd Tveit Jørgensen	Stasjonssjef Sandnes politistasjon og leder av "driftsenhet Sandnes"
Steinar Langholm	Stasjonssjef Egersund politistasjon og leder av "driftsenhet Dalane"
Oddvar Tengesdal	Lenmann i Time og leder av "driftsenhet Jæren"
Odd-Bjørn Næss	Lenmann i Strand og Forsand og leder av "driftsenhet Ryfylke"
Øyvind Time	Namsfogd i Sandnes
Malvin Dagsland	Driftsenhetsleder "Politiets sikkerhets-tjeneste" (PST)
Anette Frøyland	Medierådgiver
Bengt Sporaland	Namsfogd i Stavanger

Tabell 1 ledergruppens medlemmer

Forskjellen mellom funksjonell driftsenhet (merket med grønt) og geografisk driftsenhet (merket gult) er at funksjonelle driftsenheter som hovedregel er en spesialenhet som har distriktsovergripende støttfunksjoner, mens geografiske driftsenheter er generalister som har ansvar for alle politi- og lensmannsoppgavene innenfor sitt geografiske område. Unntakene er PST og namsfogdkontorene som er organisert som funksjonelle driftsenhet i kraft av sin spesialfunksjon.

Rogaland politidistrikt har en rekke instruksjoner (Rogaland politidistrikt, 2009a; 2009b; 2010a; 2010b) som regulerer lederrollen og oppgaven som driftsenhetsleder, men lite som regulerer oppgavene og mandatet til rollen som medlem av politimesterens ledergruppe. Disse dokumentene vil jeg komme tilbake til under kapittel 4, ”analyse av empiri”.

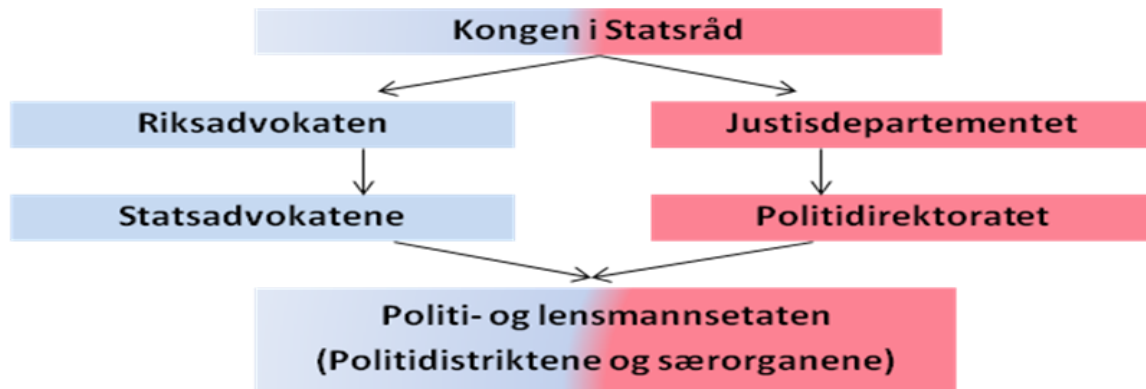
Det foreligger en del forskningsmaterieell rundt kunnskapsbasert virksomhet som berører både offentlige og private bedrifter, men forskningsmateriellet innen politi- og lensmannsetaten har stort sett vært fokuset på det politifaglige og ikke satt fokus på selve ledergruppene. Hva er så spesielt med politi- og lensmannsetaten at det *rettferdiggjør denne forskningen?*

1.1. Hva er spesielt med politi- og lensmannsetaten?

St.meld.nr. 42 ”Politiets rolle og oppgaver” (Justisdep., 2005, s. 104) sier at ”masterutdanningen vil ha som siktemål å utvikle analysekompetanse som kan utnyttes i forskjellige funksjoner i etaten, i ledelse og strategisk planarbeid ...”. Det er lett og ofte ufarlig å sette fokus på det politifaglige, i motsetning til å fokusere på lederne og selve lederrollen i organisasjonen.

Politi- og lensmannsetaten er forholdsvis *lukket*, i den forstand at det er vanskelig for eksterne forskermiljø å slippe innenfor. Det er en naturlig forklaring på dette ved at politiet kommer så tett innpå samfunnets borgere i ulike hendelser og politiet er pliktig å overholde lovbestemmelsene om personvern og taushetsplikt. Om denne forklaringen er en unnskyldning eller reell hindring, ønsker jeg ikke å ta stilling til i denne oppgaven. Eksterne undersøkelser som blir gjennomført er ofte i form av egne bestillinger fra politidirektoratet, og dermed ikke helt fri forskning. Konsulentfirmaet AGENDA sin sluttevaluering (AGENDA, 2006) av politireform 2000 er et eksempel på slike undersøkelser.

Ansvar for kriminalitetsbekjempelsen på sentralt nivå er delt mellom Justisdepartementet og Riksadvokaten. Dette blir omtalt som ”*det tosporede system*”, noe som illustreres i Figur 2 (Justisdep., 2000):



Figur 2 Det tosporede system

Den blå fargen viser påtalemyndigheten og den røde fargen viser politimyndigheten. Det laveste trinnet (politidistriktene) viser at politi og påtalemyndigheten er integrert, og det har jeg vist ved at begge fargekodene er i denne firkanten. Den øverste leder av påtalemyndigheten er riksadvokaten og riksadvokaten/statsadvokatene betegnes samlet som ”den høyere påtalemyndighet”. Påtaleelementet i det enkelte politidistrikt benevnes ”retts- og påtaleenheten”. Riksadvokaten har blant annet det overordnede, faglige ansvar for straffesaksbehandlingen og faglige ledelse av påtalemyndigheten. Justisdepartementet har blant annet ansvaret for ressurser, sentrale målsettinger og resultatkrav. Riksadvokaten gjennom sin direktivmyndighet påvirker tjenesteutøvelsen til politiet ved at han gir styringssignaler for gjennomføringen av politiets straffesaksbehandling. Riksadvokatens styringssignaler kan komme i konflikt med politimesteren helhetlige prioriteringer opp mot ressurser, mål- og resultatkrav. Styringslinjene samles ikke før den kommer opp til Kongen i Statsråd. Det tosporede system legger begrensninger i styringslinjen mellom departement, politidirektør og politidirektør som ikke finnes i andre offentlige etater.

Politi- og lensmannsetaten er *samfunnets maktapparat* og den eneste etaten med hjemmel i lov som kan utøve makt overfor samfunnsborgerne. Denne maktposisjonen blir sterkt overvåket av samfunnet og grensen mellom maktbruk og maktmisbruk kan ofte være liten. Alle forventer at politimannen gjør bruk av sin makt dersom det er nødvendig, og unnlatesehandling er en straffbar tjenesteforsømmelse. Når slike beslutninger må tas

umiddelbart i en stresset situasjon, blir tjenestemannens holdning, skjønn og erfaring viktige faktorer på hvordan oppgaven blir løst.

St.meld.nr 22 ”Politireform 2000 – et tryggere samfunn” (Justisdep., 2000) bygger videre på de 10 grunnleggende prinsipper og verdier for norsk politi som politirolleutvalget (NOU 1981:35 og NOU 1987:27) i sin tid kom fram til. Disse prinsippene er gjentatt i 2005 i St.meld.nr. 42 ”politiets rolle og oppgaver” (Justisdep., 2005) hvor en samler disse 10 grunnprinsippene under begrepet ”nærpoliti”. Nærpoliti-modellen er fortsatt gjeldene i dag, og flere av prinsippene legger begrensninger på hvordan politi- og lensmannsetaten kan organiseres sett i forhold til andre offentlige etater. Som eksempel kan nevnes:

- Vi skal ha et enhetspoliti.
- Politiet skal være desentralisert.
- Politimannen skal være en generalist.
- Politiet skal være integrert i lokalsamfunnet.
- Politiet skal prioritere mellom sine oppgaver og legge hovedvekten på forebyggende virksomhet.

Disse grunnprinsippene legger store bindinger på ledelsen i forhold til hvordan politi og lensmannsetaten kan organiseres og utnyttes på mest mulig effektiv måte. Videre gir det utfordringer i det å få etablert en kunnskapsbasert organisasjon, spesielt oppgaven med å holde kompetanseutviklingen i små organisasjoner. Alle offentlige etater har ”for lite” ressurser og må snu på hver krone for at budsjettene skal komme i balanse. Resultatkravene som kommer gjennom styringssignalene er ofte høye og dermed blir effektiv *ressursutnyttelse* og helhetsforståelse et viktig område når det gjelder prioriteringer og organiseringer. Flere offentlige etater har blitt sterkt sentralisert for å oppnå bedre effekt (eks Skatteetaten, Forsvaret, NAV, Sykehusene). Denne muligheten er sterkt begrenset i politi- og lensmannsetaten som følge av de politiske føringene (grunnprinsippene) som er nevnt ovenfor.

Politiutdannelsen har gått fra å være en etatsutdanning til å bli en *høyskoleutdanning*. Inngangsvilkåret for å bli polititjenestemann er fullføring av en 3-årig bachelorgrad ved politihøyskolen. Bachelorgrad for politiutdannelsen ble innført fra og med våren 2004. Med tiden vil alle polititjenestemenn/kvinner på grunnplanet minimum ha bachelorgrad, og sett i

det perspektiv vil det være en stor ledelsesutfordring i fremtiden å klare å gi alle en individuell kompetanseutvikling over tid. Hvem skal gjøre de rutinepregede oppgavene med liten utvikling og status? Det er ikke nok spesialiststillinger eller lederstillinger til alle. Krav om enhetlig grunnutdanning og selve utvelgelsessystemet ved skoleopptak gjør at det også kan bli vanskelig å rekruttere et nødvendig mangfold.

I den senere tid er det satt sterkt fokus på ledelsesutvikling og ledelsesrekruttering. Her kan nevnes ledelses- og utviklingsprogrammene (LOU I og II) og topplederprogrammet ved politihøyskolen (PHS) som begge gir formell kompetanse på *fagområdet ledelse*. Men fortsatt er det mange ledere i politietaten som mangler formell kunnskap om ledelse. Mange av lederne er rekruttert på grunnlag av lang erfaring og solid arbeid som polititjenestemann/-kvinne (fagmann), men en dyktig polititjenestemann/kvinne trenger nødvendigvis ikke være en dyktig leder. Det er også krevende å gå fra kollega til leder i egen enhet, en kan lett møte seg selv i døren. I tillegg til manglende lederkunnskap blir ledergruppene ofte homogene og de tenker likt og risikoen for gruppetenkning er dermed stor. Gruppetenkning vil si at gruppen mister evnen til å være kritisk og at den ser verden på samme måten. Denne problemstillingen vil jeg komme tilbake til under avsnitt 2.2.2, ”Sterke organisasjonskulturer svakheter og styrker”. Kunnskapsutviklingen og endringene i samfunnet har gått veldig raskt de siste årene, og måten en avdeling ble styrt på for 10 år siden er ulik den måten den blir styrt på i dag. Ledelse er blitt et eget fagfelt. Dersom lederen ikke henger med i utviklingen i samfunnet, er det vanskelig å få til en kunnskapsbasert virksomhet.

Politi- og lensmannsetaten blir ofte kritisert for å være en *konservativ* etat. Den var en av de siste offentlige etatene som gikk over til mål- og resultatstyring (1996). Politireform 2000 har tatt uforholdsmessig lang tid, men denne prosessen vil jeg komme nærmere tilbake til i underkapittel 1.4, ”Historikk”. Dersom kritikken om konservativ holdning stemmer, vil dette ha betydning når det skal skapes kultur for å være en kunnskapsbasert virksomhet.

Kriminalitetsbekjempelse er politiets hovedoppgave, men dreiningen de siste årene har gått fra å være hendelsesstyrt (reaktiv) til å bli mer forebyggende (proaktiv). Veldig forenklet kan det sies at reaktivt arbeid vil si at politiet reagere først når noe har skjedd eller at noen melder ifra om noe mistenkelig, mens proaktivt arbeid vil si å sette inn kreftene før den kriminelle handlingen er begått. POD har følgende definisjon på proaktiv virksomhet:

”Innsats for å forhindre at en uønsket situasjon oppstår, for å begrense skadeomfanget av en oppstått situasjon, eller for å forhindre at den aktuelle situasjonen eller lignende situasjoner oppstår igjen”. (Sætre, 2007, s. 118).

Respondentene vil kanskje hevde at reaktiv arbeidet i form av rask saksbehandling og strenge straffer vil virke avskrekkende og dermed forbyggene i seg selv. Når jeg beskriver forebyggende arbeid så dreier det seg i hovedsak om å øke tryggheten og redusere kriminaliteten ved å gjøre bruk av analyser etc og iverksette tiltak før kriminaliteten skjer.

Måleindikatorene som politiet bruker i dag, fokuserer i hovedsak på kvalitative mål, dvs saksbehandlingstid, restanser, saksinnngang osv. Skal forebyggende arbeid måles må det innføres måleindikatorer som viser mer kvaliteten i arbeidet. Målingen må vise den dynamiske effekten arbeidet har og ikke bare selve hendelsen sett i et isolert perspektiv. Forebyggende politiarbeid stiller store krav til å gjøre bruk av kunnskapsbasert tilnærming.

1.2. Studiens siktemål og problemstilling

Allerede ved oppstarten av masterstudiet i januar 2008, begynte jeg å tenke på mulige temaer til oppgaven. Jeg hadde på det tidspunktet vært ansatt som namsfogd i Stavanger i ca ett år. Namsfogden i Stavanger ble opprettet 1. januar 2006, og frem til februar 2008 var enheten organisert direkte under POD. Fra og med februar 2008 ble namsfogden i Stavanger en egen drifteenhet innen Rogaland politidistrikt og jeg blir et fast medlem i politimesterens ledergruppe. På bakgrunn av at jeg var ny i ledergruppen og med mine nesten 30 år lange erfaring som leder i ulike offentlige etater, ble det tidlig klart at mitt tema måtte være noe som kunne engasjere ledergruppen. Dersom en organisasjon skal kunne være en kunnskapsbasert virksomhet må idealene være forankret i toppledelsen. Toppledelsen må kunne gå foran og vise vei overfor resten av organisasjonen. Dermed stilte jeg meg selv spørsmålet om ledergruppen arbeider etter prinsippet ”en for alle, alle for en” og om ledergruppen som gruppe arbeider som en kunnskapsbasert virksomhet?

Jeg vil begrense min masteroppgave til å studere kun ledergruppen. Ledergruppen er beskrevet som et rådgivende organ til politimester. Denne beskrivelsen er fremkommet gjennom følgende sitater som er hentet fra to ulike referater fra ledergruppemøtene – ”Politimesteren ønsker en ledergruppe som er rådgivende på strategisk nivå”¹ og ”Politimesteren presiserte at ledergruppens primæroppgave er å være det viktigste rådgivende

¹ Referat fra ledermøtet 21. jan 09 i sak 04-08

organet for politimesteren. Ledergruppen er ikke et beslutningsdyktig organ”.² Medlemmene i kollegiet dekker et stort faglig spenn utover det ordinære politifaglige. Ytterpunktene vil være administrasjon, forvaltning, sivile rettspleie på grunnplanet og PST (politiets sikkerhetstjeneste).

Spørsmålet rundt kunnskapsbasert virksomhet er veldig omfattende og jeg ble nødt til å kutte ut flere interessante vinklinger. Til slutt valgte jeg å konsentrere meg om *kulturen* innad i ledergruppen og hvordan foregikk *kompetanseoverføringen* eller læringen innad i ledergruppen? Områder som jeg dermed har valgt å kutte ut er organiseringen og ledelse. Grunnen til at disse to områdene ble valgt bort, er at ledelse er et så omfattende fagområde i seg selv at det kunne dannet grunnlag for en egen masteroppgave. Når det gjelder organisering av politi- og lensmannsetaten så er det et meget betent tema innad i etaten, med store interessemotsetninger. Det ble i tillegg lite hensiktsmessig for meg å trekke dette området inn i oppgaven når POD har fått i oppdrag av justisdepartementet å utrede grunnlaget for en resultatreform i politi- og lensmannsetaten frem mot 2013. (Politidirektoratet, 2010) Formålet med denne reformen skal være å få en mer effektiv og målrettet bruk av de ressursene som politiet til enhver tid har tilgjengelig, og er i utgangspunktet en videreføring av politireform 2000. Ett av fire hovedområder som skal utredes er endringer i organisasjonsstrukturen³.

1.3. Hypoteser

For å få belyst mitt hovedtema ”En for alle, alle for en?” – en studie av Rogaland politidistrikt som en kunnskapsbasert virksomhet! – har jeg utarbeidet fire hypoteser som jeg vil bygge min oppgave rundt, og disse hypotesene er:

Hypotese 1: ”Ledergruppens medlemmer arbeider etter prinsippet ”en for alle, alle for en”, men det er mer en myte enn realitet”.

Hypotese 2: ”Ledergruppens medlemmer er ikke trygg nok på hverandre og utryggheten legger dermed begrensninger på kunnskapsutviklingen”.

Hypotese 3: ”Ledergruppen har lite fokus på langsiktig strategisk planlegging”.

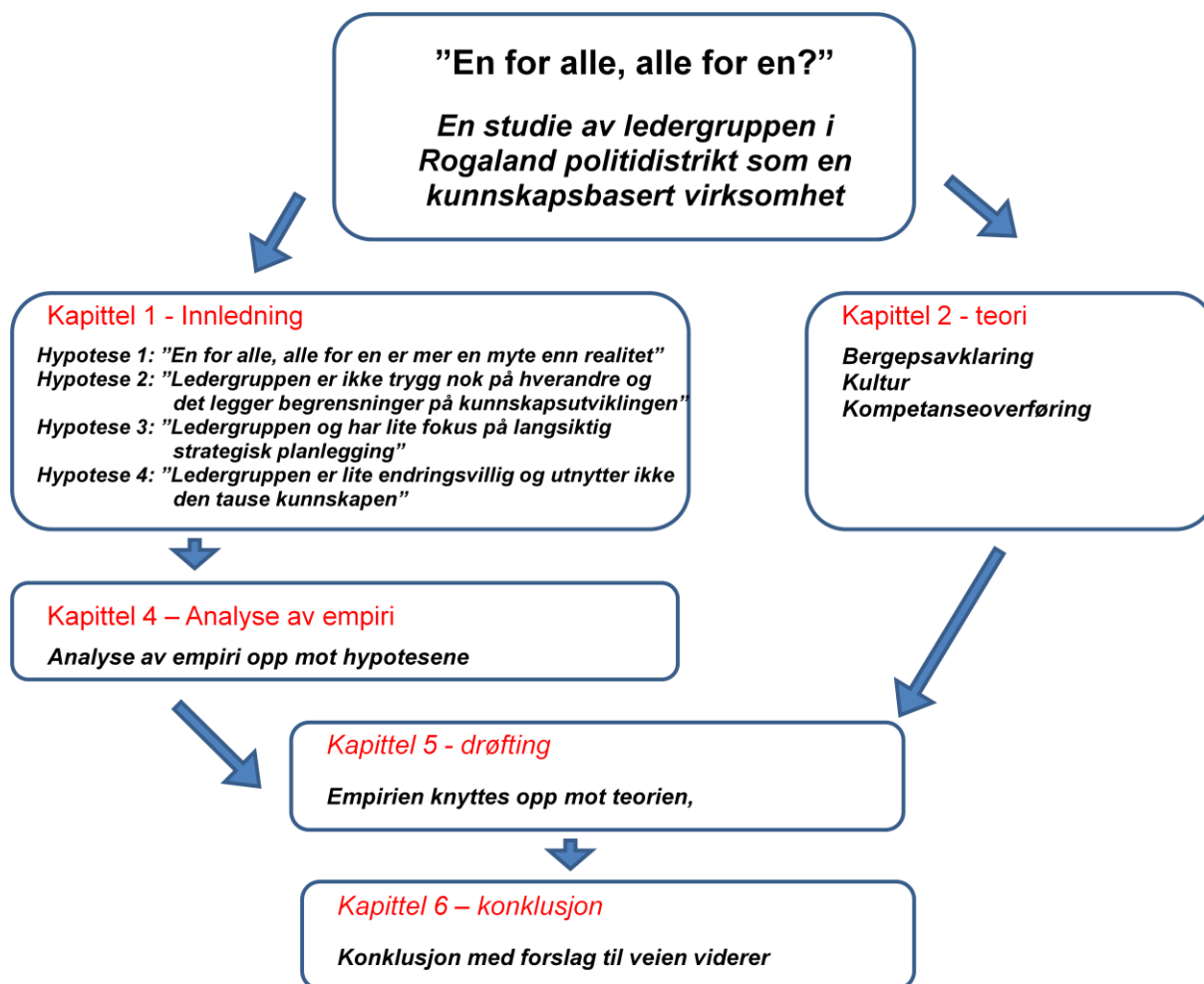
Hypotese 4: ”Ledergruppen er lite endringsvillige og klarer dermed ikke å utnytte den tause kunnskapen som ligger hos gruppens medlemmer”.

² Referat fra ledermøtet 16. og 17. feb 09 i sak 08-09

³ Frist for utredningen var 22.oktober, men den var ikke offentlig før slutten av november.

Hypotesene er fremkommet gjennom min egen observasjon av ledergruppen i løpet av den perioden jeg har vært medlem av gruppen, det vil si fra februar 2008. Jeg har hovedsakelig sett på relasjonene innad i selve ledergruppen og vært relativt lite opptatt av det som skjer innenfor den enkelte driftsenhet når det gjelder kultur og kompetanseoverføring.

I figuren under fremkommer det hvordan masteroppgaven er satt sammen. Denne figuren må også sees i sammenheng med kapittel 3 som omhandler metoden.

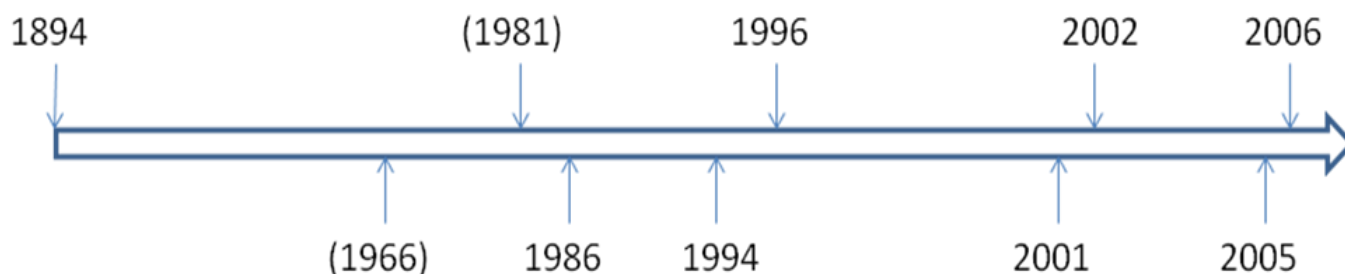


Figur 3 Oppbyggingen av masteroppgaven

I kapittel 2 bygges teorien rundt organisasjonskultur og ulike former for å skape og overføre kompetanse. Kapittel 3 som ikke er vist i figuren vil være et metodekapittel som beskrives forskningsprosessen fra A-Å. Kapittel fire er en analyse av empirien hvor jeg knytter empirien opp mot mine fire hypoteser. I kapittel 5 som er drøftingen vil jeg koble sammen teorien opp mot de funn som er gjort i analysen, og binde materialet sammen. Kapittel 6 vil være selv konklusjonen og forslag til veien videre.

1.4. Historikk

I underkapittel 1.1, ”hva som er spesielt med politi- og lensmannsetaten”, nevnte jeg at etaten ofte blir kritisert for å være en *konservativ* etat og at det tok lang tid å gjennomføre politireform 2000. Nedenfor er det utarbeidet en tidslinje, figur 4, over spesielle endringer som har skjedd i politi- og lensmannsetaten siden politidistriktene ble etablert i 1894 (Justisdep., 2000) (Justisdep., 2005). Når en følger tidslinjen så kan det kanskje tyde på at det er et grunnlag for å si at politi- og lensmannsetaten er en konservativ etat, fordi etaten har vært igjennom forholdsvis små endringer fra perioden 1894-1994. Videre gir tidslinjen er historisk grunnlag for å forstå etatens utfordringer.



Figur 4 Tidslinje organisatorisk utvikling politi- og lensmannsetaten

1894 – Politidistriktene ble innført som en del av endringene av det sivile embetsverk. Fogd-embetene ble avskaffet og gjøremålene ble fordelt på politimester, sorenskriver og amtskasserer. Frem til 1994 skjer det lite mht organisering og struktur.

Hovedoppgavene til politiet ble værende de samme, men det skjedde radikale endringer i omfang, innhold og rammebetingelser.

1966 – Aulie-utvalget⁴ blir nedsatt, hvor mandatet var å se nærmere på organiseringen av den sentrale politiledelsen. Her nevnes for første gang behovet for et politidirektorat.

1981 – Politirolleutvalget⁵ gir sin innstilling (andre innstilling i 1987⁶). Her nevnes de 10 grunnleggende prinsipper og verdier for norsk politi som fortsatt er gjeldende.

1986 – Landsdelsordningen for politiet ble etablert⁷, og landet ble inndelt i fem landsdels-politidistrikt. Denne ordningen ble avviklet 1. jan 2001.

1994 – Administrativt ansvar for lensmannskontorene blir overført fra Fylkesmannen til Politimesteren. I 1995 kom det en ny politilov og det skjedde en organisatorisk

⁴ Ble ledet av daværende riksadvokat Anders Aulie og innstillingen ble levert 20.11.70

⁵ NOU 35:1981

⁶ NOU 27:1987

⁷ St.prp.nr. 1 1986-87

endring som følge av at lensmannsetaten ble lagt under politimesteren. Hvert distrikt etablerte en stabsenhet (administrativ enhet) og en juridisk enhet (retts- og påtaleenhet). Politidistriktene ble etablert på to ulike nivå, hhv Politimesternivå og driftsenhetsnivå. Enkelte større enheter kunne også etablere funksjonelle driftsenheter (fagavdelinger). Grunnlaget for denne endringen var Veierød-utvalget⁸.

1996 – Ny etatsstyringsmodell ble innført, basert på delegering og mål- og resultatstyring.

Dette var etter samme modell som andre offentlige etater hadde implementert.

2001 – Politidirektoratet blir etablert og iverksatt pr 1. jan 2001, samtidig ble landsdelordningen opphevet.

2002 – Første fase av politireform 2000 (Justisdep., 2000) ble gjennomført 1. jan 2002 og gjaldt strukturelle, organisatoriske, ledelsesmessige og tekniske endringer.

Hovedendringen i fase 1 var at politi- og lensmannsetaten gikk fra 54 til 27 politidistrikt. Bakgrunnen for politireform 2000 var blant annet at resultatene i kriminalitetsbekjempelsen uteble tross økte rammebetingelser.

2005 – Andre fase av politireform 2000 (Justisdep., 2005) ble iverksatt 1. jan 2005. Denne fasen omfatter gjennomgang og samordning av driftsenhetsstruktur og tjenesteordninger, bedre utnyttelse av fagkompetansen, effektivisering av administrasjonen og bedre ressursutnyttelse.

2007 - Konsulentfirmaet AGENDA avgir sin sluttevaluering av politireform 2000.

Denne korte og skjematiske gjennomgangen viser at de største omstillingene i politi- og lensmannsetaten har skjedd fra 1994 og frem til i dag. Videre kan en også lese at implementeringen av politireformen har tatt veldig lang tid. Arbeidet startet egentlig med politirolle utvalgenes to innstillinger på 1980 tallet. Dersom man sammenligner alderen og tilsettingsprosessen av mange av dagens politiledere opp mot tidslinjen, kan dette danne grunnlag for ulike refleksjoner. Dersom oppfatningen min av at politi og lensmannsetaten er lite endringsvillige stemmer, kan en av årsakene da være, at mange av de som leder politietaten i dag, har lengst arbeids- og tjenesteerfaring fra den perioden hvor politiet arbeidet under stabile og skjermede forhold? Kan denne sammenligningen opp mot tidslinjen også belyse faren for at det oppstår gruppetenkning? Dette er noen av de spørsmålene jeg vil trekke med meg videre inn i teoridelen.

⁸ Utredning om overføring av det administrative ansvaret for lensmannsetaten fra fylkesmann til politimester (kalt Veierød utvalget). Utredningen ble avgitt 17.03.93

2. Teoridel

Først i teoridelen vil jeg ta for meg noen begrepsavklaringer, deretter vil jeg ta for meg to fokusområder som belyser utfordringen med kunnskapsutvikling og læring. Disse fokusområdene vil være kultur og kompetanseoverføring. Hvilke naturlige krefter er det i kulturen som hemmer eller fremmer kunnskapsutviklingen? Hvordan kan en få til en god kompetanseoverføring, få utnyttet den tause kunnskapen?

Peter Gottschalk (Fahsing & Gottschalk, 2008) hevder at det er ikke tilstrekkelig å vite hva som er bra. En kunnskapsmedarbeider må også kunne forstå hvorfor og hvordan ting virker. Samme forfatter sa under et foredrag⁹ at dersom politiet hadde visst alt de vet, så hadde all kriminalitet vært oppklart. Det er lett å være etterpåklok og hevde i ettertid at vi skulle ha visst. Men dersom polititjenestemannen/kvinnen kjenner til hvorfor og hvordan ting fungerer fremfor hva som fungerer er det lettere å utnytte den informasjonen man til enhver tid har foran seg.

Med dette som utgangspunkt så vil min teoridel dreie seg om hvordan foregår kompetanseoverføring og læring innenfor en organisasjon. Jeg vil også komme innom organisasjonskulturen fordi kulturen og dens motkrefter er av stor betydning for hvor kunnskapsbasert og lærevillig en organisasjon vil være.

2.1. Begrepsavklaringer

Før jeg kommer innom mine teoretiske hovedtemaer: Kultur og kompetanseoverføring, vil jeg stanse opp ved noen begreper.

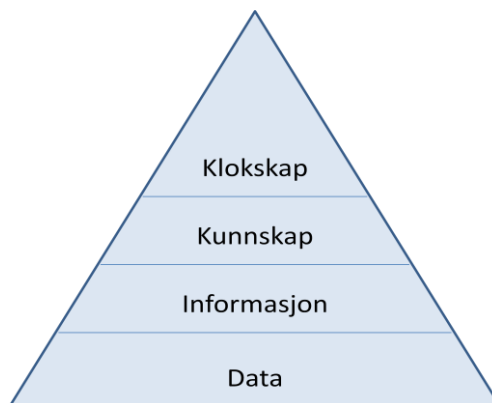
2.1.1. Kunnskap

Kunnskap bygger på både taus og eksplisitt (kjent) kunnskap og oppstår når data og informasjon går gjennom menneskelig bearbeiding og man får en sann overbevisning. Når noen er overbevisst om at noe er sant, vil kunnskapen bli akseptert og brukt som ny kunnskap. Kunnskap kan ikke være objektiv sann, fordi den alltid vil være påvirket av subjektivitet og individuelle og kulturelle holdninger.

⁹ Foredrag PETER GOTTSCHALK, regi Norges Politilederlag avd. Rogaland – 6. mai 2010

Figur 5 på nedenfor viser hvordan kunnskap oppstår (Gotvassli, 2007), og det kan belyses ved følgende sitat:

”Informasjon i seg selv er ikke viktig. Det er den innsikten informasjonen gir, som i sin tur gir mulighet for kunnskapsbaserte handlinger, som er det viktigste. (Levin & Klev, 2002, s. 124)



Figur 5 Kunnskapsmodell

En etterforsker vil gjennom sin etterforskning få inn en mengde data som i seg selv gir liten mening. Dataene blir lagt inn i et dataprogram som systematiserer informasjonen (se trender og utvikling etc). Det er først når denne informasjonen går gjennom menneskelig bearbeiding, via for eksempel ulike analyser, at man kommer til kunnskap om noe. Skillet mellom maskin og menneske går mellom informasjon og kunnskap, det er her det foregår en handling i form av tolking, ettertanke og sammenligning. En må gjøre bruk av informasjonen til noe før det endrer status til kunnskap. Etterforskningsmetoder blir iverksatt og hvis de blir vellykkede, gjerne over tid i flere saker, blir dette betraktet som ny sann kunnskap. Gotvassli sitere Lillejord:

”Når vi snakker om kunnskap, snakker vi om en prosess som går ut på å skape ny kunnskap, å tolke og tillegge den mening, og på en eller annen måte ta den nye kunnskapen i bruk”
(Gotvassli, 2007) s26

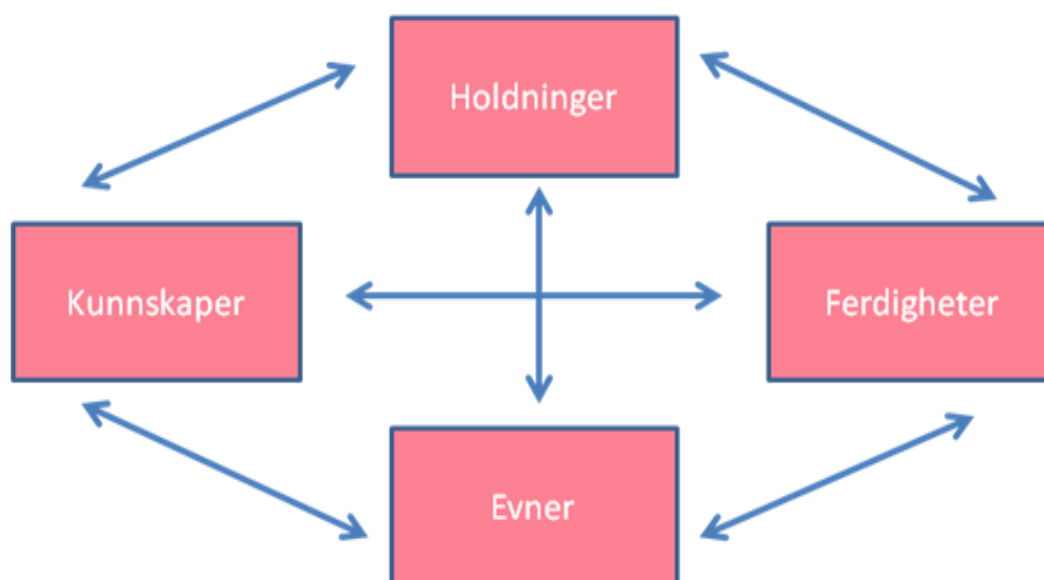
Politiet sitter også inne med en utrolig mengde overskuddsinformasjon. Wilhelm Agrell (Agrell, 2008) har i sin bok sett på hvor vanskelig det er å utnytte all den overskuddsinformasjonen som finnes og omdanne den til kunnskap. Risikoen er at politiet ikke klarer å utnytte informasjonen som foreligger og informasjonen går over til å bli ”støy”. Denne støyen vil dermed virke inn som motkrefter til at informasjon blir kunnskap. Politiet ser først i ettertid når ting har skjedd, at de burde ha sett. De hadde nok informasjon/kunnskap men den ble ikke tatt i bruk. Det at kunnskapen tas i bruk er kjernen på skillet mellom informasjon og kunnskap.

2.1.2. Kompetanse

Kompetanse er noe som det er blitt mer og mer fokusert på i de senere år, etter at man har gått over fra å være et industrisamfunn til å bli et kunnskapssamfunn. I industrisamfunnet var naturressurser og arbeidskraften viktig, mens i kunnskapssamfunnet er kunnskapen til den enkelte medarbeider sentral. Grotvassli siterer Lai når han definerer begrepet kompetanse:

”Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål” (Gotvassli, 2007, s. 24)

Kompetanse vil være en sentral ressurs i en kunnskapsbasert virksomhet. Samspillet har Gotvassli illustrert gjennom følgende figur:



Figur 6 Kompetansebegrepet

Forskjellen mellom kunnskap og ferdighet er at ”Kunnskap er innsikt i hvorfor noe fungerer eller skjer, mens ferdigheter er evnen til å bruke kunnskapen til å få noe til å fungere eller til å skje” (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Du kan si at det er overgangen fra teori til praksis.

Mennesker er ikke skapt likt, noen har bedre forutsetninger enn andre og miljø/oppvekst gjør at en har ulike referanserammer i ”ryggsekken”. Overgangen mellom de forskjellige komponentene er flytende. En politimann som får sin grunnutdanning gjennom politihøgskolen (PHS) opparbeider seg mye faglig kunnskap, men det er først etter en tids praktisk arbeid hvor en har opparbeidet seg erfaring (i form av ferdigheter og holdninger) at en oppnår kompetanse. For at kompetansebegrepet skal være fullt ut ivaretatt må alle disse faktorene være tilstede. Dersom en faktor er noe mangelfullt må det jobbes med denne. Det

betyr at alle komponentene som inngår i kompetansebegrepet kan læres og utvikles gjennom kunnskapsutviklingen selv om referanserammen er forskjellig i utgangspunktet. Det kan også være faktorer som påvirker oss som gjør at vi ikke utnytter kompetansen. Da tenker jeg ikke på kunnskap og ferdigheter, fordi har en engang lært noe så har du lærdommen med deg for alltid, med mindre du tvinger deg selv til avlæring. Holdninger kan endre seg over tid og motivasjonen til å bruke evnene kan også endre seg. Da må en ta tak i disse faktorene før kompetansen igjen er på plass. Dersom en tjenestemann har kunnskap, ferdigheter og evner, men er umotivert, så må det holdnings endringer til før kompetansen er på plass.

Martin Gjelsvik (Gjelsvik, 2002) har inndelt kompetanse i fire forskjellige grupper;

- Bransjespesifikk kompetanse – relativt generell og skaffes gjennom erfaring og jobbing i bransjen (nettverksbygging).
- Bedriftsspesifikk kompetanse – knyttes opp mot bedriftens kultur, strategier og mål. Kompetansen gjelder evnen til å vinne fram i uformelle kommunikasjonskanaler og beslutningsirrganger ved å beherske de viktigste symbolene, normene og suksesshistoriene.
- Oppgave- eller jobbspesifikk kompetanse – spesialisering og jobbanalyser i forhold til definerte oppgaver.
- Metakompetanse – går på læringskapasitet, kreativitet, samarbeidsevne, endringsevne. Det er mye av denne metakompetansen som ligger innebygd i kompetansefaktoren evne.

2.2. Kultur

Grunnen til at jeg trekker inn kulturbegrepet er at kultur kan virke både fremmende og hemmende for kunnskapsutviklingen. Det er viktig å være klar over disse faktorene og få omformet den eventuelle negative energi til positiv energi. Det at ting endres ved læring betyr at noen må avlæres (Probst & Büchel, 1997), og denne avlæringen kan være smertefull. Avlæringen forstyrrer eller ødelegger den eksisterende kunnskapen, og som Hedberg beskriver (ibid.) så må den gamle strukturen og måter å tenke på bli fjernet fra repertoaret for å kunne gi plass til nye ideer. Den som har lært noe nytt og selv sett nytten av den nye kunnskapen vil fremvise lite motkrefter. Vedkommende vil nok mer fremstå med positiv energi. Men dersom en person som blir tvunget til å endre sin adferd, og spesielt hvis han/hun i utgangspunktet ikke ser hensikten med endringen, vil motkreftene være større. Her vil kulturen spille inn i hvor stor grad disse motkreftene skal få styre. Det å avlære noe kan være

vanskelig fordi noen kan føle at de har jobbet feil over lang tid og kanskje selv burde ha sett løsningen eller vedkommende kan føle at han/hun kan miste anseelse. Dette er forhold som jeg også vil komme innom under avsnitt 2.3.1, ”læring”.

Det finnes mange forskjellige definisjoner av begrepet kultur. Jeg har valgt å bruke definisjonen til Henning Bang på min betydning av begrepet organisasjonskultur.

”Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene” (Bang, 1995, s. 23) .

Jeg ønsker også å sitere Schein sin definisjon på organisasjonskultur, en definisjon som er mer sammensatt fordi den grenser opp til overføring av taus kunnskap, som jeg kommer tilbake til senere i oppgaven, under avsnitt 2.3.3, ”SEKI-modellen”.

”Organisasjonskulturen er et mønster av grunnleggende antakelser – oppfunnet, oppdaget eller utviklet av en viss gruppe etter hvert som den har lært seg å mestre sine problemer med ytre tilpasning og indre integrasjon – som har fungert godt nok til å bli betraktet som gyldig, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene” (Ekman, 2004, s. 63).

Ifølge Schein (Bang, 1995), så påvirker ledelsen organisasjonskulturen først og fremst gjennom fem kanaler. For det første er det hva ledelsen retter *oppmerksomhet mot*.

Organisasjonen vil bli påvirket av målene som blir satt, hvilke prioriteringer som blir foretatt og hva som blir kontrollert nedover i organisasjonen. For det andre så vil ledelsens *opptreden under kritiske hendelser* og kriser påvirke kulturen. Tillit og autoritet blir bygget opp over tid, men en feil opptreden under kritiske hendelser kan medføre at denne tilliten reduseres eller i verste fall mistes helt. Det vil ta tid å bygge dette opp igjen. For det tredje vil kulturen bli påvirket av lederne som *rollemodeller*. Hvordan oppfører lederne seg, er de god eksempler til etterlevelse eller blir det ”gjør som jeg sier, ikke som jeg gjør”. For det fjerde vil kriteriene for fordeling av *belønning* og status påvirke kulturen. Hva blir anerkjent, hva blir kritisert? Og til slutt kriterier for *rekruttering og seleksjon*. Hvem blir ”parkert”, hvem satses det på, hvilke verdier fokuserer en på ved ansettelsen. osv

2.2.1. Subkultur og funksjonelle konflikter

Begrepet subkultur kan være både et negativt (onde) eller et positivt (gode) ladet ord. I en organisasjon vil det være naturlig med flere subkulturer hvor en har forskjellig oppfatning av verdier og normer, for eksempel ulike profesjonskulturer, alderskulturer, kjønnskulturer mv, men det trenger nødvendigvis ikke være et problem. Subkultur blir negativt når motsetningsforholdet til hverandre blir ”vi” og ”de andre”. Dette motsetningsforholdet vil

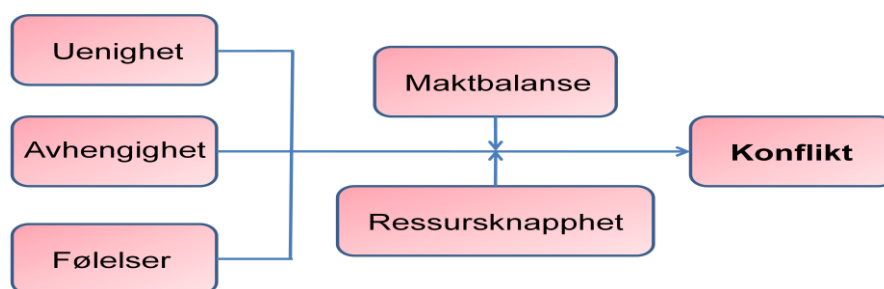
representere en motkultur som utfordrer den dominerende kulturen i organisasjonen, og problemet oppstår når motkulturen legger hindringer på evnen til å nå felles mål (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Jeg kommer ikke noe videre inn på den negative omtalen av begrepet subkultur, og retter heller oppmerksomheten mot den positive delen av begrepet.

Når sosiale grupper får leve over tid, etableres ulike subkulturer og det vil oppstå ulike subkultur konflikter. Henning Bang hevder at ”ulikhet er en forutsetning for vekst, og at ulikhet alltid vil bære kimen til konflikter i seg” (Bang, 1995).

En lærende organisasjon kjennetegnes av en kultur som oppmuntrer til fri og åpen diskusjon, toleranse for ulike synspunkter, og aksept for at ulike meninger, kritikk og konflikt kan være bra og ikke alltid noe man bør unngå” (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 336).

Spørsmålet er ikke kulturkonflikt eller ikke, men heller hvilken grad av kulturkonflikt som er optimal i organisasjonen. En organisasjon helt uten konflikter vil antageligvis stå stille og ikke ha noen utvikling, på samme måte vil en organisasjon med store intense konflikter miste mye av sin energi og kreativitet ved at fokusområdet blir flyttet fra selv oppgaveløsningen, til det å vinne konflikten. Konflikten blir veldig destruktiv eller dysfunksjonell (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Hva er årsakene til at det oppstår konflikt? (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 168)



Figur 7 Ulike årsaker til konflikt

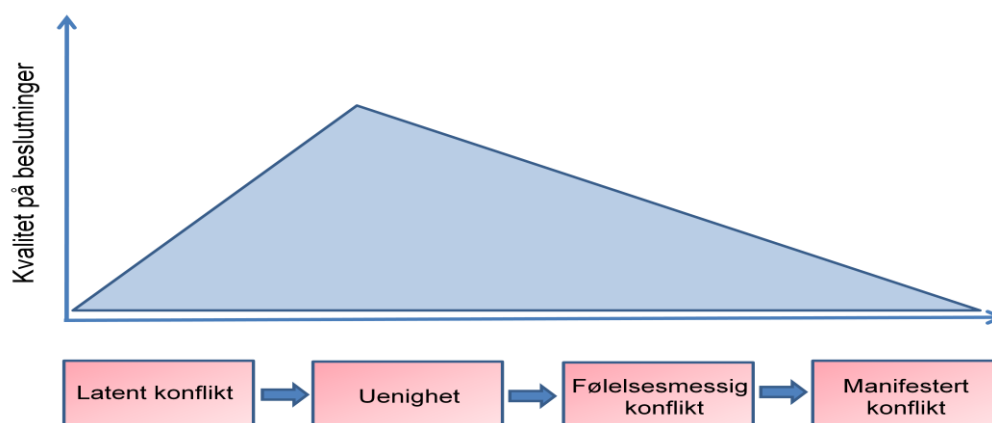
Figur 7, viser at konflikter kan oppstå ved at det er interessemotsetninger mellom ulike parter (uenighet), eller ved at noen står i avhengighetsforhold til hverandre. Avhengighetsforholdet kan være at en skal klare felles mål, men den ene part utfører oppgaven galt eller at utførelsen ikke står i forhold til forventningene. I tillegg kan konflikt få en subjektivt personlig karakter ved at virkelighetsoppfatningen blir forskjellig. Den ene part ser konflikt, mens den andre ikke ser noe problem i det hel tatt. Legger man følelser i uenigheten blir det ofte blokkeringer i selve diskusjonen. Hvor intens nivået i en konflikt vil kunne være er avhengig av to

grunnleggende forhold; hvor mye som står på spill (ressursene)? og hvordan er styrkeforholdet mellom partene (maktbalansen)? (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Suksessfulle team er ikke karakterisert ved fravær av konflikter. Hvis en gir inntrykk av at det ikke finnes noen konflikter vil medlemmene undertrykke sine motstridende syn. Sammenstøt av ideer og meninger er de mest pålitelige indikatorene på at en organisasjon lærer. Konflikter blir positive (Senge, 1991).

Konflikter har dermed sine positive effekter. Det at det er uenighet leder ofte til kvalitativt bedre beslutninger, fordi synspunktene kommer fra mange forskjellige sider og dermed blir breddematerialet større før beslutningene fattes. Uenighet forhindrer også at det oppstår gruppetenkning fordi en klarer å se verden fra ulike sider. Gruppetenkning vil jeg komme inn under neste avsnitt 2.2.2, ”sterke organisasjoner – svakheter og styrker”. Fravær av konflikt kan også være tegn på utrygghet. Noen kan være redd for å hevde sin mening, enten fordi en støter noen andre eller at en er redd for å tilkjenne sin uvitenhet (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Hva er det optimale konfliktnivå?



Figur 8 Sammenhengen mellom konflikt og kvalitet i beslutningene

Som figur 8 viser (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 173) er det optimale konfliktnivå mens det fortsatt er uenighet på sak eller hvordan oppgaven skal løses på best mulig måte, og før de personlige følelsene tar overhånd.

”Forsøk ikke for enhver pris å unngå konflikt. Organisasjoner kan tvert i mot tjene på å stimulere til uenighet og diskusjon... men det er viktig å unngå at enighet, diskusjon og konflikt får en følelsesmessig karakter” (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 174).

Anne W. Martin har kommet med fire rettesnorer for å komme til enighet i interessebasert diskusjoner og dermed unngå en følelsesmessig konflikt (Martin, 2002)

1. Skill personene fra problemet, hold fokus på sak og ikke person.
2. Fokuser på interesser og ikke på posisjoner og gjør bruk ordet HVORFOR.
3. Skap mulighet for vinn-vinn – bruk brainstorming (flere løsningsforslag).
4. Se etter standarder som bidrar til beslutningstaking.

2.2.2. Sterke organisasjonskulturer - svakheter og styrker

Politi- og lensmannsetaten vil jeg definere som en homogen og sterk kultur. Som nevnt under innledningen så har den vært relativt uforandret de siste 100 årene. Etaten har et godt renommé blant publikum og har vært motstandsdyktig mot forandringer. Hva er svakheten, og hva er styrken ved sterke organisasjonskulturer?

Nyere forskning har pekte på flere uheldige sider ved sterke og homogene kulturer. En av dem går ut på at alle grupper over tid vil utvikle en viss form for konformitet, ved at de ser verden på samme måte og at det dermed lett oppstår ”gruppetenkning” (Bang, 1995; Jacobsen & Thorsvik, 2007). Symptomene på gruppetenkning er:

”- når det utvikler seg gruppenormer som fremmer korpsånd på bekostning av evne til kritisk tenkning. Atmosfæren i en slik gruppe er sterkt preget av en tilsynelatende harmonisk og konfliktfri ”VI-følelse” som for enhver pris må opprettholdes” (Bang, 1995, s. 110).

Begge forfatterne som er nevnt ovenfor trekker frem Janis, som har listet opp 8 hovedsymptomer på gruppetenkning. Jeg vil ta for meg de mest aktuelle punktene for min oppgave:

- *Rasjonalisering av faresignaler* – dersom gruppen får kritikk i form av at noen mener at det som er sagt eller gjort er feil eller lite effektivt, blir dette lett møtt med motstand og bortforklaringer. Gruppen prøver å ufarliggjøre faresignalene og dermed rasjonalisere de bort.
- *Konformitetspress mot avvikere* – det utøves et sterkt og direkte press på de av medlemmene som våger å uttrykke tvil om gruppens virkelighetsoppfatning. Kritikk tåles ikke, verken innad eller utad.
- *Medlemmene utøver selvsensur* – som en følge av konformitetspress så unngår medlemmer å avvike fra gruppens virkelighetsoppfatning. Hvis noen er i tvil så forholder de seg tause eller minimerer viktigheten av sitt syn.

- *Illusjon om enstemmighet* – taushet blir fortolket som enighet og dermed gir det beslutningen en ekstra sannhetsverdi.

På den annen side framhever Bang (Bang, 1995) at det positive med sterke kulturer er at medlemmene kjenner de verdier og virkelighetsoppfatninger som gjelder for organisasjonen. De vet hva som forventes av den enkelte, hva som er lov og ikke lov. Videre er det høy grad av lojalitet, de kjenner til prioriteringene og kriterier for beslutningene.

Bang viser til et forskningsprosjekt gjennomført av Tronsmo et al. som gikk på omstillingsevne og organisasjonskultur i norske rederier på 1985-86 tallet (Bang, 1995). Prosjektet kom fram til at enhetlig organisasjonskultur kan være bra i relativt stabile tider, men når omstillingsbehovet er stort kan det være direkte farlig å ha en enhetlig og sterk kultur. Det er viktig at bedriften spiller på alle strengene. Studiene fant seks typer av motsetningsforhold som jobbet mot hverandre i kulturen:

1. Tradisjon og fornyelse (tradisjon gir nostalgi og for mye fornyelse gir rotløshet).
2. Lojalitet og motforestillinger (for mye lojalitet gir nikkedukker og for mye motforestillinger gir solospillere).
3. Analyse (fornuft) og intuisjon (følelse) (for mye intuisjon kan gi følelsesstyre, og for mye analyse kan gi teknokrati).
4. Sentral og desentral styring (for mye sentralisering kan gi diktatur, mens for mye desentralisering kan gi anarki).
5. Selvkritikk og selvhevdelse (for mye ydmykelse kan gi underkastelse og for mye selvhevdelse kan gi hovmod).
6. Autonomi og samarbeid (for mye autonomi kan gi isolasjon, og for mye samarbeid med andre kan gi selvutslettelse) (samarbeid forsettes mellom likeverdige parter).

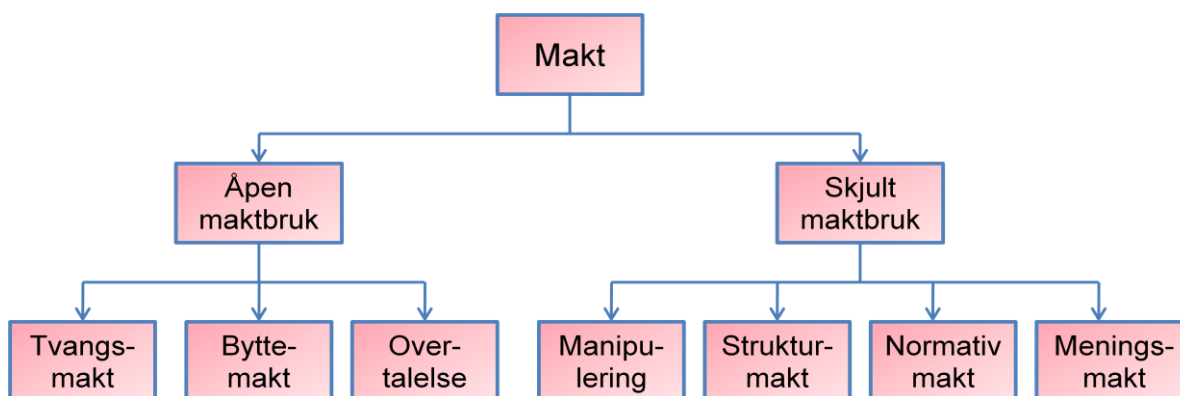
2.2.3. Maktbaser

Jakobsen og Thorsvik definerer makt som ”en aktørs (en persons eller en gruppes) evne til å overvinne motstand for å oppnå et ønsket mål eller resultat” (Jakobsen & Thorsvik, 2007, s. 153). Det må være visse forutsetninger tilstede og disse grenser opp til årsakene til konflikt som er nevnt under avsnitt 2.2.1, ”subkultur og funksjonelle konflikter”. Det må være relasjoner mellom aktører, ved at noen utøver makt, mens andre utsettes for maktbruk. Er det ikke noen relasjoner mellom aktørene så er det heller ikke grunnlag for maktutøvelse. Videre

må en av partene være avhengig av den andre i form av at det må leveres et bidrag. Til slutt så må det være uenighet mellom aktørene. (Jacobsen & Thorsvik, 2007)

Makt oppfattes i utgangspunktet som et negativt ladet ord, men makt i seg selv er verken negativt eller positivt. Det er hvordan makten brukes som avgjør om den er positiv eller negativ. Uansett er maktbruk nødvendig når man skal gjennomføre noe som ikke alle er enige i (ibid.).

Makt kan oppstå i ulike former, og disse formene er vist på figur 9 (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Dette er kun potensielle maktsituasjoner. Om makt utøves og om den er positiv eller negativ, avhenger av aktørens evne og vilje og hva makten brukes til. Brukes makten til å komme i posisjon eller å få en personlig vinning, vil det i utgangspunktet bli oppfattet som negativ maktutøvelse. Det kan også være at en aktør er i en posisjon hvor han kan utøve legitim makt men har ikke evne eller vilje til å utøve denne makten, bevisst eller ubevisst. Da er det situasjonen som avgjør om denne unnlåtelsen er positivt eller negativt.



Figur 9 Ulike former for makt

Tvangsmakt betyr at man må ha en lovhjemmel for å kunne utøve denne form for tvang. *Bytemakt* vil si at noen kontrollere noe som en annen aktør ønsker seg (løfter om belønning eller trusler om sanksjon). *Overtalelse* viser til argumentasjonsferdighetene til aktøren (innhold og retorikk). *Manipulering*, den som blir manipulert er ikke bevisst andres forsøk på påvirkning (skjuler saksopplysninger, holder enkelte saker unna dagsordenen). *Strukturmakt* utarbeider organisatoriske regler, hvor en vet at konsekvensene på brudd kan bli ubehagelige. *Normativ makt* vil ofte være de uformelle lederne, noen som en prøver å identifisere seg med og ønsker tilhørighet til. *Meningsmakt* vil si at en har funnet sin rolle i organisasjonen, og verdsetter den rollen en er gitt.

Morten Levin og Roger Klev (Levin & Klev, 2002) har inndelt makt i forhold til to perspektiv, konfliktperspektivet og formende (eller konstituerende) perspektiv. Eksempel på *konfliktperspektivet* kan være seier i åpne konflikter, A har makt over B ved at han får B til å gjøre noe han ikke ville gjort. Et annet eksempel kan være seier gjennom at andre ikke tørr å legge fram ømtålige tema. Aktøren ønsker ikke ubehagelige motreaksjoner, eller ser at en vil gå tapende ut av konflikten. Et tredje eksempel kan være å sette dagsorden. Et fjerde eksempel kan være evnen til å få aktører til å ønske noe som ikke er i deres interesse, men makthaverens. Aktørene står overfor to valg hvor ingen er ønskelige, og av to onder så velges det beste. Her kan en gjenkjenne flere av formene som er listet opp i figur 9, som for eksempel ”byttmakt”, ”strukturmakt” og ”manipulering”.

Formende perspektiv er å se på makt som ikke kun noe negativt. I stedet for å fokusere på hvem som har makt og hvor mye makt de har, fokusere man heller på hvordan makten kan skape identitet, sannhet, nye strukturer. ”Nåtiden er et produkt av fortiden” (Levin & Klev, 2002, s. 113).

Uten åpenhet er det generelt umulig å nedbryte det maktspill som stikker dypt i de fleste organisasjoner. Til sammen danner visjoner og åpenhet motgiften til intern politisering og maktspill (Senge, 1991, s. 276).

En spiller på lag med makten, får den til å bli åpenlys og ufarlig. Det er viktig at en snakker med hverandre og ikke om hverandre, fordi når en snakker om hverandre blir det ofte et maktspill og en politisering i relasjonsforholdet.

Selv om all fornuft tilsier at resultatene skal bli mer effektive ved en endring av rutinene eller omorganisering, så må en alltid ta kulturen på alvor. Hvis en ikke tar tak i kulturen vil aktørene stort sett arbeide på samme måte som før. Machiavelli sa:

”den som ønsker endringer, får garantert fiender blant alle dem som frykter å miste makt og posisjon, og aldri mer enn forsiktig støtte fra dem som håper at de får det bedre under det nye regimet” (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 336).

2.2.4. Naturlig motstand mot læring

Som tidligere nevnt er det positivt med et visst konfliktnivå i en gruppe, det er i spenningen som oppstår mellom ulike oppfatninger at ny kunnskap kan skapes. Man skal imidlertid være bevisst de naturlige motkreftene eller barrierer som en organisasjon har til endringer. De vil igjen ha innvirkning på kunnskapsutviklingen og læringsevnen.

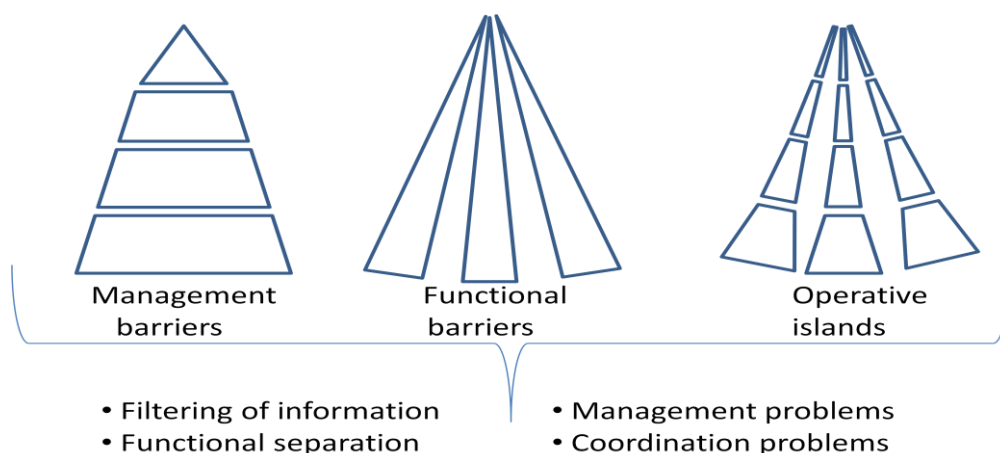
Probst og Büchel henviser til Argyris og bruker ordet ”dyktig inkompetanse” for å forklare den forsvarsmekanismen som oppstår når noen mister kontrollen over situasjonen, føler seg truet eller begår en feil (Probst & Büchel, 1997). Vi er opplært til å få ros når noe er bra og ris hvis vi har gjort noe dårlig. For å opprettholde kontrollen i en presset situasjonen er det naturlig å kamuflere det som er mindre bra ved å skjule ting eller komme med bortforklaringer og bagatelliseringer. Denne ”dyktige inkompetansen” er med på å legge begrensninger i læringsprosessen. I tillegg nevner forfatterne ”fancy footwork” hvor forsvarsmekanismene går ut på å skjule sin eller andres udugelighet ved å forholde seg taus eller skyldte på noen andre. Organisasjonen klarer ikke lære av de feilene som blir gjort, fordi fellesskapet ikke blir klar over dem. Argyris beskriver også de fleste voksne som skal lære noe, som meget kompetente ifht å beskytte seg mot den smerte og den trussel det er å lære noe nytt. Dermed så lærer de aldri å nå fram til de resultater de egentlig ønsker (Senge, 1991).

I tillegg trekker Probst og Büchel inn normer, privilegier, tabu og kommunikasjonsbrudd som barrierer for kompetanseutvikling og læring.

”Organizational defensive patterns norms, privileges, taboos and information disorders all hinder the learning process and make unlearning difficult” (Probst & Büchel, 1997, p. 72)

Det kan være vanskelig å utnytte kompetansen i praksis. For det første kan normstrukturen innad i organisasjonen legge begrensninger på kommunikasjonen. Usikkerhet mht hvordan fungerer gruppen, hva er det lov til å gjøre her? Følgende utsagn kan brukes som et eksempel; ”her passer alle sine saker” eller ”her skal man ikke fremheve seg selv og vise hvor gode man er”. For det andre har det betydning hvor stort avviket er i forhold til kjente forhold. Nye ideer som avviker fra gjeldene paradigmer eller forståelsesrammer for en organisasjon blir lettere oversett. Dette viste Kirton (Haukedal, 2002) gjennom et forskningsprosjekt hvor han fant at ledere som av legning helst tenkte innefor aksepterte paradigmer, hadde lettere for å få gjennom sine ideer enn ledere som var eksperimenterende. Organisasjonen kan risikere å avvise de personene som kunne ha sett nye muligheter og utvikling for fremtiden. For det tredje så medfører kunnskap om omgivelsene makt for de personene som besitter denne kompetansen. Det å holde kunnskapen for seg selv kan gi større individuell belønning enn å dele den med andre. Dersom det blir for ensidig satsing på kompetanseutvikling, få personer og liten spredning, så kan organisasjonen som helhet besitte mindre kompetanse enn før satsingen startet. For det fjerde så har mennesket en tendens til å være introverte når det gjelder holdning til produksjon og resultater, ved at de ser helst innover. De ser på målet i seg selv istedenfor å vurdere målene opp mot omgivelsens behov.

Jeg vil spesielt trekke fram kommunikasjonsbrudd som en barriere på kunnskapsutvikling med følgende figur (Probst & Büchel, 1997, p. 67):



Figur 10 Kommunikasjonsbrudd

Figur 10 viser tre ulike former for kommunikasjonsbrudd. Den ene er i styringslinjen, den andre mellom ulike driftsenheter og den tredje er på det operative plan. Dersom overføring av informasjon mellom de ulike enhetene, både vertikalt og horisontalt, er dårlig, vil informasjon bli filtrert eller enheter bli isolert. I tillegg vil det være vanskelig å få til samhandling og lede organisasjonen. Alle disse barrierene vil vanskeliggjøre beslutnings-prosessene ved at en ikke får frem nødvendig informasjon, og de vil motvirke læringen ved at det blir vanskelig å overføre kunnskap innad i organisasjonen.

Levin og Klev hevder at retten til å gjøre feil må bli utviklet til en grunnleggende verdi, men det skal ikke være nødvendig å gjøre samme feilen to ganger. Gjør man samme feil to ganger har man ikke reflektert og evaluert godt nok hvorfor ting gikk galt første gang. ”Fiaskoer er ofte det beste grunnlag for videre læring” (Levin & Klev, 2002, s. 83).

Jacobsen og Thorsvik (Jacobsen & Thorsvik, 2007) har nevnt flere naturlige årsaker til at det oppstår motstand mot endring og læring, og jeg vil nevne noen av disse:

1. *Frykt for det ukjente* – det nye blir ofte oppfattet som noe skummelt. Man vet hva man har, men ikke hva man får.
2. *Tap av identitet og utsikter til personlig tap* - endringen kan medføre en flatere organisasjon hvor stillinger blir overflødige og at en lider personlig tap både økonomisk og sosialt. De rutineene som blir endret kan også gjøre noe med identiteten

til den som må endre seg, og han/hun kan lett stille seg spørsmålet om det har vært meningsløst det som er blitt gjort tidligere?

3. *Maktforhold endres* – de som mister makt, vil ofte motsette seg endringer. De blir mindre sentrale aktører og får dermed ikke delta like mye i beslutningsprosessene.
4. *Dobbeltarbeid* – motkreftene er at forslagene ofte er for ressurs- og arbeidskrevende og en makter ikke dette innenfor dagens ressurser. Alle endringer vil som regel kreve ekstra innsats, og utvikling vil skje parallelt med løsning av de daglige oppdragene.
5. *Organisasjonen ønsker stabilitet* – derfor vil de fleste endringen bli møtt med motstand. Desto større og omfattende en endring er og desto flere enheter den involverer, desto sterkere må man forvente at motstanden blir.

2.3. Kompetanseoverføring

Forrige underkapittel avsluttet med naturlig motstand mot læring, men hvordan foregår læring både individuelt og i organisasjoner, og hvordan overføres kunnskap mellom aktører i en organisasjon? Dette er spørsmål som vil bli omtalt i dette underteley. Og det kan belyses ved følgende sitat:

*“Tell me, and I will forget. Show me, and I may remember. Involve me, and I will understand”
Confucius rundt 450 f.kr.*

2.3.1. Læring

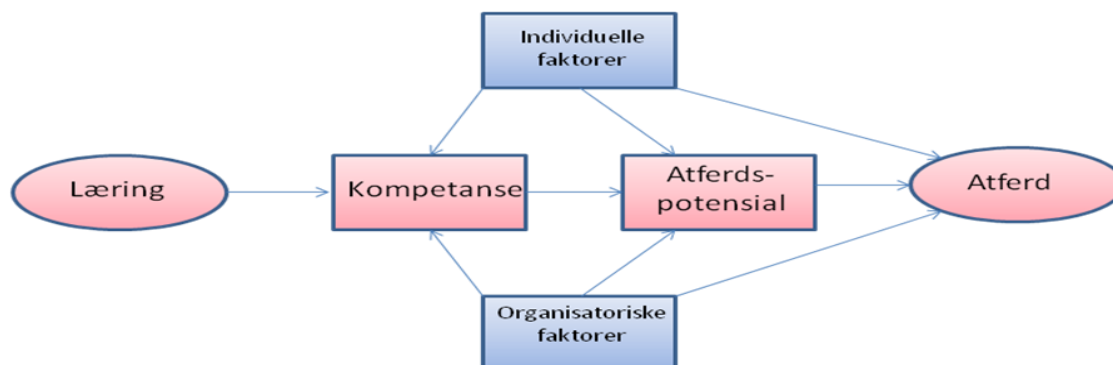
2.3.1.1. Individuell Læring

Det å arbeide kunnskapsbasert innebærer at en ønsker å forsterke eller utvikle kompetansen hos den enkelte (eller en organisasjon). Dette innebærer at det må tilføres ny kunnskap i form av læring, og for at det har foregått en læring må det ha skjedd en varig adferdsendring. Jeg bruker Lai sin definisjon på læring, som sier:

“Læring er tilegnelse av ny eller endret kompetanse – i form av kunnskaper, ferdigheter, evner eller holdninger – som gir relativt varige endringer i en persons atferdspotensial” (Gotvassli, 2007, s. 28).

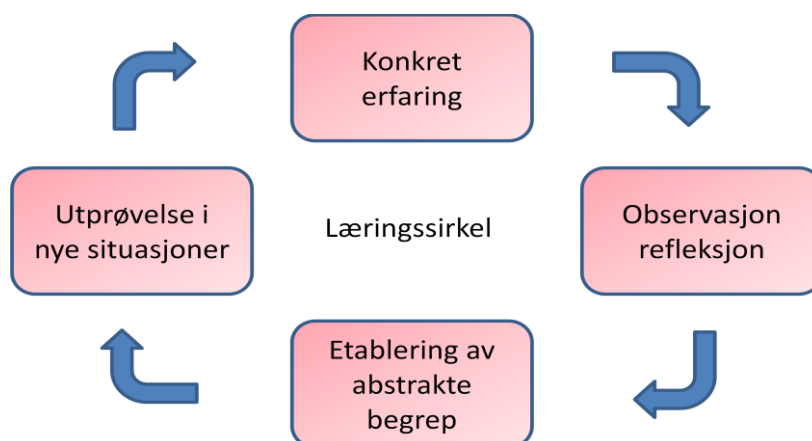
En person med sin kompetanse har innebygd et atferdspotensial for læring, og dette potensialet blir hele tiden øket gjennom individuelle og organisatoriske påvirkningsfaktorer. Det er ikke nok at atferdspotensialet blir endret, læring har først skjedd når man gjør bruk av

potensialet i form av å bruke den nye kompetansen og endrer atferden. Dette kan illustreres med figur 11 (Gotvassli, 2007, s. 28):



Figur 11 Læringsmodell

For å vise et eksempel på hvordan individuell læring kan foregå tar jeg utgangspunkt i Kolbs sin modell for erfaringslæring (Kolb, 1984), se figur 12. Kolbs hevder at læring er en prosess som består av to mekanismer, hhv integrasjon og substitusjon. Integrasjon vil si å skape ny kunnskap og justere eksisterende kunnskap, mens substitusjon betyr at gammel kunnskap blir erstattet. Erfaringslæring vil være å teste eksisterende kunnskap, enten den er oppstått gjennom utdanning eller tidligere erfaringer, opp mot ulike utfordringer i den virkelige verden. Testingen eller handlingene vil gå igjennom en prosess hvor det foretas en refleksjon over virkeligheten. Under denne refleksjonen vil det skapes ny kunnskap og derigjennom læring som vil være en ny erfaring som en tar med seg videre, til ny utfordringer.



Figur 12 individuell lærings sirkel

Den første utfordringen på veien mot en lærende organisasjon er å overvinne gamle inngrodde rutiner med manglende engasjement i utvikling av eget arbeid. (Levin & Klev, 2002)

Refleksjon og evaluering er et sentralt stadium i kunnskapsutviklingen og spørsmålene jeg har

stilt meg og dratt med meg videre til intervjuene er - hvor ofte stopper ledergruppen opp og evaluerer de resultatene som er gjort for å kunne trekke noe lærdom? Hvor mye refleksjoner, evalueringer og analyser foreligger før det tas viktige beslutninger?

2.3.1.2. *Læring i organisasjoner*

Gunnar Ekman (Ekman, 2004) hevder at dagens moderne lederskap er tidkrevende, og det er uheldig at en blir målt etter resultater med stadig kortere intervaller. Denne dreiningen mener forfatteren har gjort at den kortsiktige tenkningen dominerer den langsiktige. Som eksempel på denne dreiningen bruker han det økonomiske styringssystemet, målstyringen, budsjetteringen og resultatrapporteringen. Han siterer Sødergren og Frediksson og følgende sitat kan gi grunnlag til ettertanke:

”Om vi vil maksimere den kortsiktige gevinsten, bør la etablerte eksperter løse problem. Det går fort, og resultatet blir godt. Vil i stedet maksimere læringen, spre kompetansen og legge grunnlaget for langsiktig gevinst, bør la en mindre erfaren person løse problemet. Det tar lengre tid, men kan føre til nye måter å løse problem på. Dessuten øker den samlede kompetansen i organisasjonen. Flere blir ”eksperter”, og dermed blir organisasjonen mindre sårbar” (Ekman, 2004, s. 21).

I tillegg nevner Gottschalk to kritiske faktorer når det gjelder utfordringen med å dele og skape kunnskap og informasjon i en organisasjon. Det er organisasjonens villighet og organisasjonens evne til å dele kunnskapen (Gottschalk, 2007). Læring i organisasjoner vil si å få overført kompetanse fra individuelt nivå til organisatorisk nivå gjennom et kontinuerlig samspill på tvers av organisasjonen. Jacobsen og Thorsvik (Jacobsen & Thorsvik, 2007) nevner tre forutseninger som må være tilstede for at læring skal finne sted i organisasjoner.

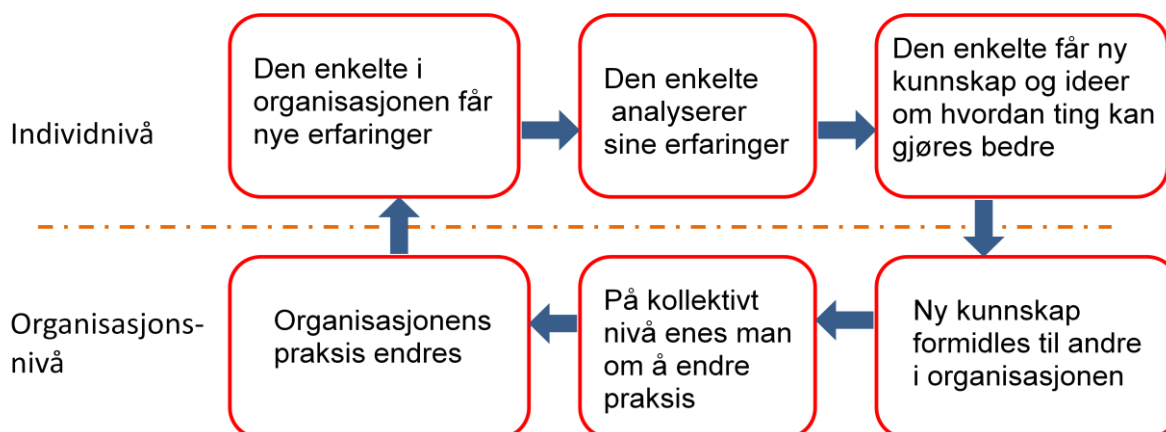
1. Individuer i organisasjonen må være *i stand til å lære* – refleksjoner rundt egne erfaringer (jfr. fig 12, individuell læringssirkel).
2. *Intern kommunikasjon*. Det enkeltmennesker lærer må spres til andre i organisasjonen, for å oppnå kollektiv læring.
3. *Kunnskapen må settes ut i livet*. Det må være en sammenheng mellom hva som blir erfart og tilegnet av ny kunnskap på individnivå, og hva slags strategi og atferd man legger opp til på kollektivt nivå i organisasjonen.

Forfatterne har her brukt begrepet kollektiv læring, mens jeg bruker begrepet organisasjonslæring. Er det noen forskjell mellom disse to begrepene? Jeg mener at organisasjonslæring er noe mer enn kollektiv læring. Organisasjonslæring vil si at hele organisasjonen har tatt den nye kunnskapen i bruk og endret adferd. Kollektiv læring vil for

meg si at nødvendigvis ikke hele organisasjonen har endret atferd, det kan være tilstrekkelig at deler av organisasjonen har endret atferd. En driftsenhet kan ha tatt i bruk ny kunnskap og endret adferd mens de andre driftsenhetene bruker den gamle kunnskapen. Da har det foregått en kollektiv læring og ikke organisasjonslæring.

Gottschalk¹⁰ hevdet videre at kunnskapsdelingen skjer enten i form av etterspørsel eller i form av tilbud. Ved etterspørsel er det viktig å vite hvem som vet, men ikke nødvendigvis hva de vet. Når en vet hvor kunnskapen finnes så kan den etterspørs etter behov. Gottschalk hevdet også at utfordringen som det offentlige har, er at kunnskapsdelingen ofte skjer gjennom tilbud. Overføring av kunnskap skjer etter at noen har vært på kurs og lignende. Behovet for informasjonen kanskje ikke er nødvendig akkurat der og da og læringseffekten blir dermed liten. Han mente at kunnskapsdelingen måtte skje mye mer gjennom etterspørsel når behovet var tilstede, og at da ville læringseffekten blir størst.

Sammenhengen mellom læring på individ- og organisasjonsnivå kan illustreres med figur 13 (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 320):



Figur 13 organisasjonslæring

Et lærende individ er en nødvendighet, men det er alene ikke en tilstrekkelig forutsetning for å være en lærende organisasjon. Dersom individene ikke har endret oppfatning eller gjør ting på en annen måte, så vil heller ikke organisasjonen gjøre ting annerledes og den har dermed ikke lært. På samme måte er det heller ikke slik at læring på individnivå automatisk skaper endringer på organisasjonsnivå, for eksempel når noen har vært på kurs og høstet erfaringer, refleksjoner og ideer ("sett lyset") og kommer tilbake til sin enhet og prøver å sette sin nye

¹⁰ Foredrag PETER GOTTSCHALK, regi Norges Politilederslag avd. Rogaland – 6. mai 2010

lærdom og ideer ut i livet. Motkreftene i organisasjonen kan være så store at læring ikke skjer. Den individuelle læringen skaper ikke i seg selv endringer på organisasjonsnivå av den enkle grunn at organisasjon er et samspill (Levin & Klev, 2002).

”Du kan ikke si ”vi er en lærende organisasjon” mer enn du kan si ”jeg er en opplyst person”. Jo mer du lærer, desto mer vil du bli klar over hvor lite du vet... Bedriften befinner seg alltid i en tilstand der den praktiserer læredisiplinene og der den enten blir bedre eller dårligere”. (Senge, 1991, s. 16).

Organisasjoner er dermed i kontinuerlig utvikling, og det sentrale spørsmålet er da hvor god eller dårlig er organisasjonen til å lære? Og svar på det spørsmålet vil bare fremtiden vise. For en kunnskapsbasert virksomhet vil utvikling og forandring bli det stabile, derfor er det viktig at organisasjoner som definerer seg som lærende organisasjoner kommer til denne forståelsen.

I tillegg må det skapes absorptiv kapasitet i en lærende organisasjon for å utnytte kunnskapsproduksjonen. Absorptiv kapasitet vil si at organisasjonen har evne til å se hvilken relevans og verdi ny informasjon kan ha for virksomheten, og analyserer, bearbeide og gjøre nytte av denne informasjonen. Absorptiv kapasitet er avhengig av at det skapes mangfold i organisasjonen. Det kan være ulik kunnskap, ulik bakgrunn og ulike ferdigheter (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

2.3.2. Systemtenkning

Peter Senge (Senge, 1991) kaller systemtenkning, det å bringe individuell læring opp på et organisasjonsnivå, for den femte disiplin. Systemtenkning er grunnsteinen for alle læringsdisiplinene. Aktørene må se virkeligheten som en helhet i stedet for deler, og de må se på medarbeiderne som aktive deltagere i det å skape egen virkelighet i stedet for noen passive nikkedukker. Aktørene må være opptatt av å skape fremtiden i stedet for å leve i nuet. Senge har utviklet fire læringsdisipliner:

1. Personlig mestring.
2. Mentale modeller.
3. Felles visjon.
4. Teamlæring.

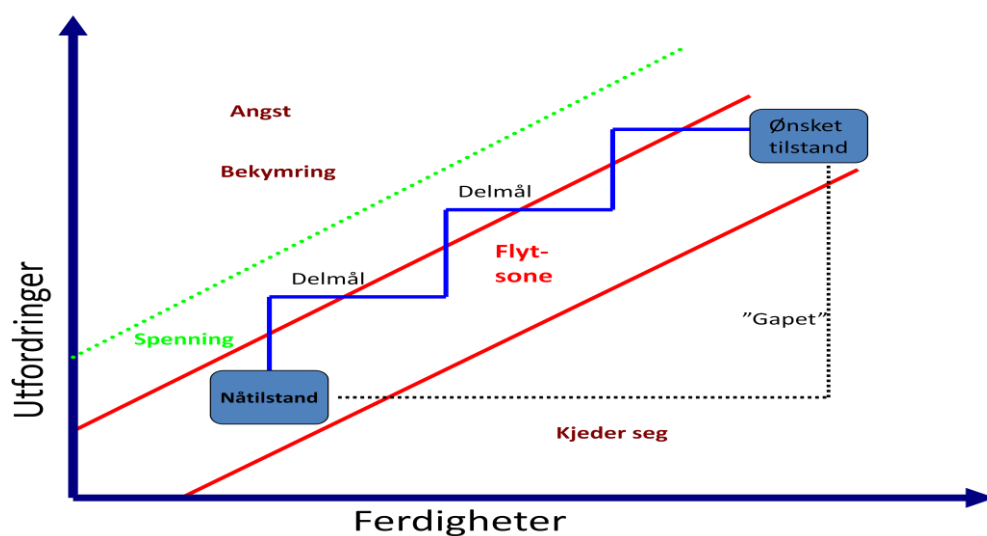
Systemtenkning blir den femte læringsdisiplinen og den er en sammensmelting av alle disse fire læringsdisiplinene. Hver for seg gir disse læringsdisiplinene liten mening, det er først når de sees i sammenheng at en får systemtenkning og en lærende organisasjon. Helheten skal være større enn summen av de enkelte disiplinene.

”Uten systemtenkning vil for eksempel visjon bare føre til at man maler nydelige bilder av fremtiden uten å ha noen dypere forståelse av de krefter som må mestres for at man skal komme herfra til dit” (Senge, 1991, s. 18).

2.3.2.1. Personlig mestring

I følge Senge er det viktig å få avklart og utdypet den enkeltes personlige visjoner og ambisjoner, være tålmodig og se virkeligheten på en objektiv måte. Kjernen i personlig mestring er hvordan enkeltindivider skaper og vedlikeholder den kreative spenningen som oppstår mellom en visjon og vedkommendes virkelighet. Det blir gapet mellom hva vi vil og hvor vi befinner oss i forhold til hva vil. Man behersker personlig mestring når det er trygt å ha visjoner, og det er normalt å søke etter sannheten gjennom spørsmålsstillinger, og ”status quo” er noe man utfordrer.

Personlig mestring kan sammenlignes med flytsonetrappen, figur 14, som Dag Kaas¹¹ har bygget etter modell av ”flytsonen” til Mihaly Csikszentmihalyi¹².



Figur 14 Flytsonetrapp

I skissen fremkommer det et gap mellom nå tilstand og ønsket tilstand (visjonen). Flytsonen vil si at en klarer å balansere mellom ferdigheter og utfordringer på en slik måte at den enkelte unngår angst/bekymring og kjedsomhet. Etter hvert som en utvikler seg så vil ferdighetene bli større og vedkommende klarer større utfordringer. Kaas mener at det må settes delmål som ligger litt i overkant av flytsonen, i det som han definerer som spenningsfeltet. Det er i

¹¹ Skissen er kopiert av et foredrag som Dag Kaas har holdt i 1987, som ble funnet på internett

¹² Erik J. Irgens – Lysark til ”profesjon og organisasjon”, utgitt av Fagbokforlaget

spenningsfeltet den kreative spenningen vil være, og det er den som utfordrer vår personlige mestringsevne.

2.3.2.2. *Mentale modeller*

Det finnes mange sperringer og mye motstand mot læring i de mentale modellene. Nye ideer blir ikke tatt i bruk, fordi de er i strid med inngrodde forestillinger om hvordan verden er, det vil si de mentale sperringer.

”Tregheten ved dypt begravde mentale modeller kan overvinne selv den beste systeminnsikt. Dette har vært en bitter lærdom for mang en leverandør av nye ledelsesverktøy” (Senge, 1991, s. 181).

Senge er opptatt av at de mentale modellene skal brukes til noe positivt, noe læringsfremmende i stedet for læringshemmende. Dette gjøres ved at den enkelte går inn i seg selv og ser sin egen virkelighetsverden og får den opp til overflaten. Når denne virkeligheten kommer til overflaten kan det gjennomføres lærende samtaler hvor en blottstiller sin egen tankegang og åpner seg for påvirkning av andre. Bill O’Brien i forsikringsselskapet Hanover har uttalt;

”I den tradisjonelle, autoritære organisasjonen bestod det rådende dogmet av styring, organisering og kontroll. I den lærende organisasjon vil det nye ”dogmet” dreie seg om visjon, verdier og mentale modeller. Den sunne bedriften vil være en som kan systematisere måter å bringe mennesker sammen, for i felleskap å utvikle de best mulige mentale modeller for å håndtere enhver situasjon som måtte oppstå” (Senge, 1991, s. 185).

Det er to kjerneverdier som må være tilstede for å bryte ned hierarkiets fordommer og det er *åpenhet* (se neste avsnitt) og *fortjenestefull innsats*. Fortjenestefull innsats vil si om vedkommende handler i forhold til organisasjonens interesser eller er det egen karriereutvikling eller posisjon som er styrende.

Senge deler åpenhet inn i to former, henholdsvis deltagende og reflekterende åpenhet (Senge, 1991). *Deltagende åpenhet* vil si at alle skal kunne hevde sin mening, delta i beslutningsprosessen og ha en åpen kommunikasjon. Problemet med deltagende åpenhet er at det nødvendigvis ikke har foregått noen læring. Den fokuserer bare på samhandlingen som en prosess og ikke resultatene av samhandlingen. Er gruppen ikke enig, vil beslutningene sjelden være kvalitativt gode fordi det ofte blir en flertallsbeslutning, eller fordi noen personer i gruppen har større innflytelse enn andre. Dette kan eksemplifiseres med følgende utsagn ”dette var et godt møte, alle var åpne og tok til ordet og tilkjennega sine synspunkter”. *Reflekterende åpenhet* vil si at han/hun vender blikket innover i seg selv. Uansett hvor

overbevist aktøren er på at han har rett, skal han være åpen for alternative løsninger. Det kan være en mulighet for at de andre har rett. Det er ikke noe som undergraver åpenhet mer enn visshet, og begge disse to formene må være integrert før det foreligger reell åpenhet.

2.3.2.3. Felles visjoner

Hva ønsker organisasjonene å skape i fremtiden? Hvor vil de? Visjoner er viktig fordi de gir læringen fokusering og energi. De fleste organisasjoner har et forhold til begrepet visjon, men ofte er visjonen blitt påtvunget og den blir dermed et dødt dokument med noen fine ord på et papir. Det er viktig at den felles visjonen er forankret i og gjenspeiler den personlige visjonen. Det må være et felles bilde av fremtiden som alle i organisasjonen bærer med seg og kan identifisere seg med, og dermed gi næring til engasjement og involvering.

”Der det finnes en ekte visjon vil mennesker skape og lære, ikke fordi de blir fortalt hva de skal gjøre, men fordi de har lyst” (Senge, 1991, s. 15).

Visjonsbygging må også sees i sammenheng med den langsiktige planleggingen. Når visjonen er på plass må det skapes engasjement og langsiktige strategier for hvordan organisasjonen skal klare å strekke seg mot visjonene. Utfordringen er at organisasjoner ofte er svært reaktiv og kortsiktig. Hamel og Prahalad, to kritikere av strategisk planlegging, sier;

”Strategisk planlegging hevdes å gjøre oss mer fremtidsorienterte. Men de fleste ledere vil, når de blir presset, innrømme at deres strategiske planer sier mer om dagens problemer enn om morgendagens muligheter” (Senge, 1991, s. 216).

2.3.2.4. Teamlæring

Senge hevder at når grupper lærer så oppnås ikke bare gode resultater, men de enkelte medlemmene i gruppen opplever en langt mer personlig vekst. For å oppnå gruppelæring innenfor organisasjoner nevner han tre kritiske dimensjoner (Senge, 1991). For det første må potensialet til gruppens medlemmer utnyttes slik at gruppens intelligens blir større enn det enkelte medlem i gruppen. For det andre så må det være koordinerte og innovative handlinger ved at man stoler på at alle vil opptre i fellesskapet slik at de utfyller hverandre. For det tredje må man være bevisst på den påvirkning gruppemedlemmene øver på andre grupper ved at beslutningen kan tas i en gruppe, mens andre grupper skal forestå gjennomføringen.

Jeg studerer ledergruppen i Rogaland politidistrikt, men spørsmålet jeg har stilt meg selv er om ledergruppen fungerer som et team? Derfor har jeg brukt følgende definisjon for å skille mellom gruppe og team:

”En gruppe er en generell betegnelse på et antall mennesker som opplever felles sosial tilhørighet i en organisasjon, mens team er mer spesifikt om en gruppe som er organisert for å løse oppgaver gjennom samarbeid” (Levin & Klev, 2002, s. 146).

En lærende gruppe vil i følge Senge være den som mestrer balansegangen mellom dialog og diskusjon. Klarer aktørene ikke å skille denne balansegangen vil gruppen sannsynligvis ikke oppleve dialog eller produktive diskusjoner. I *dialog* vil forskjellige syn bli presentert med det formål og kanskje komme til et nytt syn, en er ikke opptatt av enighet men av å få en utvidet forståelse på vanskelige spørsmål. *Diskusjon* vil si at en presenterer og forsvarer forskjellige synspunkter, det kan skapes vinnere og tapere. Når en gruppe skal komme til enighet og fatte beslutninger er det nødvendig med diskusjoner

William Isaacs opererer med en ”Four player modell” som forutsenning for en produktiv og skapende dialog (Levin & Klev, 2002). For det første må det skapes *bevegelse* ved at det er en pådriver i teamet. Bevegelsen må ikke bare være i form av kreativitet og entusiasme, men også styrke og trygghet. For det andre må det finnes *motstand* i teamet for å unngå gruppetenkning. Noen må ha mot og evne til å komme med kritikk også når entusiasmen er stor. Det må være en person som kan opptre som ”djevelens advokat”. For det tredje må det finnes evne til *oppfølging* av ideene, endringer skjer ikke av seg selv. For det fjerde må det finnes *perspektiv*, noen må kunne gi tilbakemeldinger over prosessen/dialogen sett i forhold til et større perspektiv.

2.3.3. SEKI-modellen

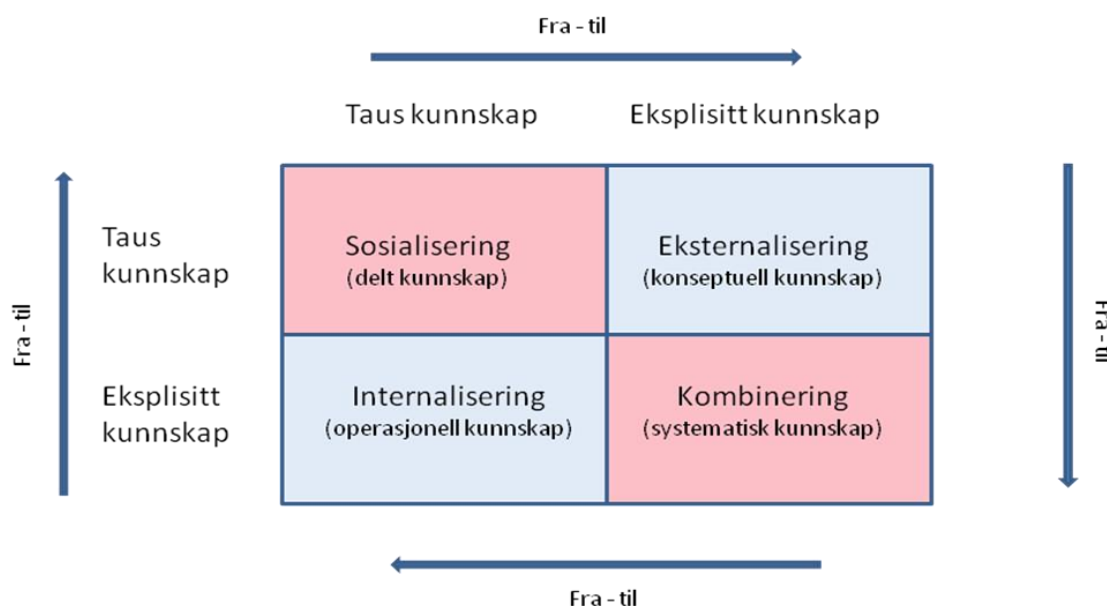
Ikujiro Nonaka (Nonaka, 2007) sier at all ny kunnskap starter på det individuelle plan. Hvordan en organisasjon får gjort personlig kunnskap tilgjengelig for andre i organisasjonen er en sentral aktivitet for en kunnskapsbasert virksomhet. Nonaka skiller mellom taus og eksplisitt kunnskap. *Taus kunnskap* vil være helt personlig og vanskelig å kommunisere til andre, fordi det er det en ikke vet at en vet. Levin og Klev skiller eksplisitt kunnskap og taus kunnskap mellom det ”å vite at” og det ”å vite hvordan” (Levin & Klev, 2002).

”tact knowledge has an important cognitive dimension. It consists of mental models, beliefs and perspectives so ingrained that we take them for granted and therefore cannot easily articulate them” (Nonaka, The Knowledge-Creating Company, 2007, p. 165).

Taus kunnskap vil være erfaringer man gjør seg over tid og som man vet fungerer. Liv Finstad har fokusert mye på dette i boken Politiblikket, hvor hun blant annet nevner at ”politiblikkets kjerne ser ut til å være interessen for det som ikke passer inn” (Finstad, 2003). Jacobsen og Thorsvik sier følgende:

”... er den viktigste forutsetningen for å utvikle lærende organisasjoner, at man klarer å avdekke og få artikulert den tause kunnskap som alle individer i organisasjonen har ervervet seg gjennom sine erfaringer. Dernest må denne informasjonen gjøres tilgjengelig for flere i organisasjonen, slik at den kan testes ut, og bli til praktisk nytte for hele organisasjonen” (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 327).

Nonaka og Takeuchi har utarbeidet en modell (SEKI-modellen) som viser hvordan kunnskapsutviklingen foregår i en organisasjon. Modellen viser hvordan taus kunnskap blir gjort til eksplisitt kunnskap og hvordan den igjen kan bli omdannet til taus kunnskap. De deler taus og eksplisitt kunnskap opp i fire basismønster for kunnskapsutvikling i enhver organisasjon. (Nonaka, 2007) Det er *sosialisering, eksternalisering, kombinerings og internalisering*. Dette kan illustreres med figur 15 (Nonaka & Takeuchi, 1995), min egen versjon av SEKI-modellen.



Figur 15 SEKI-modellen

Dette er ikke fire separate læringsprosesser, men det er et dynamisk samspill mellom dem og de går hele tiden i en spiral. Når de til slutt ender opp som taus kunnskap vil det samtidig være starten på en ny sirkel, men nå på et høyere nivå. Prosessene kjennetegnes ved;

1. **Sosialisering** – fra taus kunnskap til taus kunnskap. Denne læringsprosessen foregår når nyutdannede polititjenestemenn blir satt i team med erfarne tjenestemenn. Den

uerfarne observerer hvordan den eldre opptrer og imiterer ham og tar dermed til seg ny kunnskap. Kunnskapsoverføringen betinger fysisk nærhet hvor en kan se hverandre og kunnskapen vil forbli taus etterpå. Kunnskapen blir *delt*.

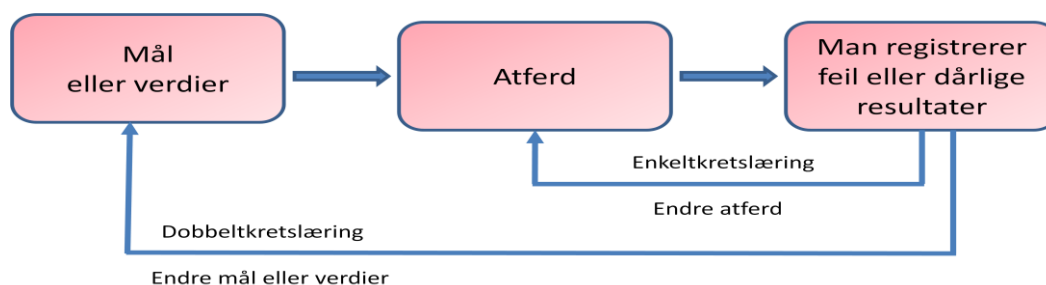
2. **Eksternalisering** – fra taus til eksplisitt kunnskap. Dette er en vanskelig prosess, men kan foregå ved at noen som har funnet en god praksis gjennom lang erfaring kan få dette ned på papiret gjennom skriving av bøker og manualer. Det blir utarbeidet et nytt *konsept*. Et annet eksempel kan være aktivt bruk av historiefortellinger for å visualisere organisasjonens verdier. Historiene skaper refleksjoner som igjen gir grunnlag for modellering og den tause kunnskapen blir eksplisitt.
3. **Kombinering** – fra eksplisitt til eksplisitt kunnskap. Her dreier det seg om å systematisere kunnskap som allerede er kjent i organisasjonen. Ulike analyser vil komme innenfor denne prosessen fordi en bearbeider eksplisitt kunnskap gjennom ulike datainformasjon til ny eksplisitt kunnskap i form av en rapport. En *systematiserer* den eksplisitte kunnskapen som allerede finnes.
4. **Internalisering** – fra eksplisitt til taus kunnskap. Over tid og med erfaring finner en ut hva som fungerer og hva som ikke fungerer. Man endrer atferd og kunnskapen går etter hvert over til å bli en selvfølgelighet og ting blir tatt for gitt. Kunnskapen er nå blitt *operasjonalisert*.

Overgangen fra taus kunnskap til eksplisitt kunnskap (eksternalisering) og motsatt (intenalisering), er sentral i denne læringsspiralen (blå firkant). Jacobsen og Thorsvik hevder at;

”Grunnlaget for å utvikle en lærende organisasjon er knyttet til eksternalisering og formidling av taus kunnskap, og til at eksplisitt kunnskap internaliseres slik at den tas i bruk i organisasjonen” (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 328).

2.3.4. Enkelt- og dobbelkretslæring

I tradisjonell tenking vil det være resultatmålene som styrer læringsprosessen. Aktørene lærer gjennom erfaring og forsøker derigjennom å endre atferd slik at de blir flinkere til å realisere målene. Hva om man tviler på at de endringene som gjøres, gir de resultatene som man egentlig ønsker? Chris Argyris har skapt to ulike modeller på slik læring som han kaller *enkeltkretslæring* og *dobbelkretslæring* (Jacobsen & Thorsvik, 2007).



Figur 16 Enkeltkretslæring og dobbelkretslæring

Enkeltkretslæring vil si ”hvordan-læring”. Hvordan kan man bli bedre? Organisasjonens evne til å oppdage avvik fra eksisterende normer og regler og evnen til raskt å gjennomføre korrigerende tiltak. Denne typen for læring er sterkt utbredt i dag.

Dobbelkretslæring vil si ”hvorfor-læring”. Hvorfor skal man gjøre ting bedre? Over tid ser man at en ikke får den effekten man ønsker på tross av økte ressurser og endret atferd. Hvorfor får man ikke ønsket resultat? Fokus endres ved å stille spørsmål ved selve målene og vurderer situasjonen på nytt.

Det finnes en annen vinkling i forhold til enkelkrets- og dobbelkrets læring og det er Morgan & Ramirez (Haukedal, 2002), som skiller mellom *funksjonell rasjonalitet* (enkeltkretslæring) og *substansiell rasjonalitet* (dobbelkretslæring). Eksempelt som ble brukt for å belyse forskjellen var situasjonen som oppstod ved opprettelsen av OPEC i 1973, hvor oljeprisen steg som igjen medførte behov for lagring av olje i tilfelle prisene steg enda mer. Denne situasjonen skapte behov for øket fraktkapasitet med gode fortjenestemuligheter. Funksjonell rasjonalitet var da at rederne kontraherte nye og større skip, mens substansiell rasjonalitet var å kvitte seg med eksisterende tonnasje fordi en så mulighetene for framtidig fall i fraktbehovet og en overkontrahering. ”Øl-spillet” (Senge, 1991) kan også brukes til å illustrere samme problemstilling, der han stiller spørsmålet om vi er fanget av et system, eller fanget av våre egne tanker? Alle aktørene opptrådte riktig, men allikevel ble resultatet feil.

”Hvis bildet vårt av situasjonen er feil, vil handlingene våre også bli ”bomskudd”. Men hvis ikke forstår at bildet vårt er feil, vil ikke forstå hvorfor vi ikke oppnår det vi håpet på”
(Bolman & Deal, 2009, s. 32).

Jacoben og Thorsvik (Jacobsen & Thorsvik, 2007) nevner også at mennesket er ofte mer etter-rasjonelle enn rasjonelle, ved at en lager mål og preferanser for å rettferdiggjøre sine handlinger. På samme måte bruker forfatterne begrepet rasjonell i forbindelse med beslutningsprosessene. Perfekt rasjonalitet er etter forfatternes mening en 0-visjon og dermed

ikke oppnåelig. Begrenset rasjonalitet vil si at en vurderer alternativene etter hverandre og velger den første løsningen som er god nok, og ikke nødvendigvis den beste. March og Simon til dette:

”Enkeltmennesker og organisasjoner har begrenset informasjon og begrenset evne til å bearbeide den informasjonen de har, en kjenner aldri alle alternativ som foreligger... de vil ”satisfisere” snarere enn å maksimere – de ser ikke etter det best mulige, men etter det første som er godt nok” (Bolman & Deal, 2009, s. 52).

Argyris mener også som Senge, jfr. punkt 2.3.2.2 under avsnitt 2.3.2 ”systemtenkning” at læring skjer gjennom en åpen diskusjon med andre, men i tillegg nevner han tre forhold som utvikler evnen til å lære (Jacobsen & Thorsvik, 2007):

- Man skal forsøke å få så ”sann” informasjon som mulig.
- Valg av handlingsalternativ skal være basert på kunnskap.
- Man skal kontinuerlig vurdere konsekvensene av handlingene, og stille spørsmål om det er dette man egentlig ønsker.

I en organisasjon er det behov for både enkelt- og dobbeltkrets læring, men en må være klar over at de også kan jobbe mot hverandre. Under stabile forhold hvor ressursutnyttelse er det viktigste, egner det seg med enkeltkretslæring. Eksempel kan være nedbygging av restanser, kortere saksbehandlingstider osv. I mer dynamiske forhold hvor eksterne krav til organisasjonen endrer seg eller at kriminalitetsbildet endrer seg, egner det seg mer med dobbeltkretslæring. Men setter organisasjonen sterkt fokus på ressursutnyttelse, vil det kunne gå på bekostning av utforskningen og motsatt. Det er vanskelig å holde fokus på begge læringsformene samtidig innenfor samme fagområde. Innovasjon og omstilling vil i en periode alltid gå på bekostning av en effektiv produksjon, men kan være nødvendig for at organisasjonen skal klare å overleve.

”Studier av beslutningsprosesser i organisasjoner viser at det lett kan bli mer preget av maktkamp, forhandlinger, kompromisser og manipulering enn av rasjonell tenkning omkring hva som vil være den beste tilpasningen til omgivelsene... både følelser, feilaktige oppfatninger av omgivelsene og manglende vilje til å ta konsekvensene av hvordan omgivelsene faktisk har endret seg, kan påvirke de strategiske valg som fattes, og hvorvidt man i det hele tatt fatter noen strategiske valg (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 194).

2.3.4.1. *Problemorientert politiarbeid*

Politi- og lensmannsetaten har innebygget en metode for å drive analytisk og kunnskapsbasert politiarbeid, ”problemorientert politiarbeid (POP). Denne metoden kan også brukes overfor andre problemområdet og ikke bare det politioperative arbeidet. Jeg tar med meg denne

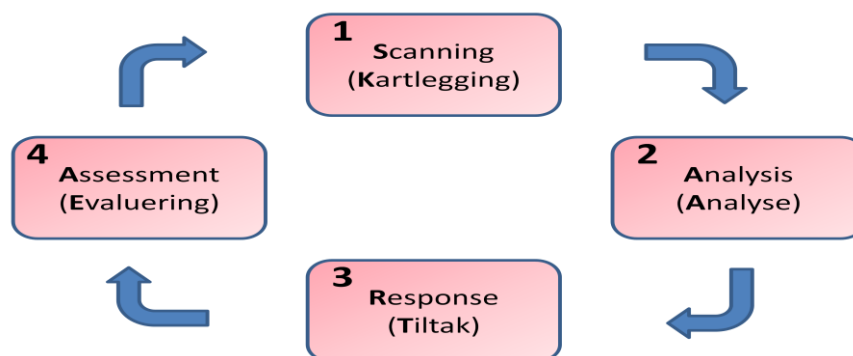
metoden, fordi den viser at det finnes et verktøy i dag som bygger på en kombinasjon av erfaringsbasert kunnskap og analytisk/vitenskapelig kunnskap.

Med kunnskapsbasert politiarbeid menes at den enkelte polititjenestemann ikke lenger kun skal basere vurderinger på erfaringsbasert kunnskap. Målet er å kombinere erfaringsbasert kunnskap med analytisk og vitenskapelig fundert kunnskap. Dette skal gjøre politiet i bedre stand til å forebygge og forhindre at kriminalitet oppstår (Gundhus, 2006, s. 12).

Tolloczko har reist noe kritikk mot tradisjonelt politiarbeid (Gottschalk, 2007). Kritikken gikk på at politiet hadde for stort fokus på oppdukkende mål og var hendelsesstyrte, og at behovet for ressurser og kompetanse ble utløst først etter at en straffbar handling var begått. Videre så var politiet for mye fokusert på interne prosedyrer og organisering, og for lite opptatt med samspillet overfor publikum og eksterne samarbeidspartnere. Til slutt ble det nevnt at det var for lite utnyttelse av ny kunnskap og egne kreative prosesser.

POP bygger på en filosofi og metode som imøtekommer mye av denne kritikken. Formålet med POP er å arbeide forebyggende. Målet er å komme bort fra det tradisjonelle reaktive og hendelsesstyrte politiarbeidet, det vil si ikke bare rykke ut på enkelthendelser men forsøke å forstå og motvirke de forhold som skaper hendelsene. Metoden er en analytiske og kunnskapsbasert helhetsstrategi som fokuserer på mønstre istedenfor enkeltsaker og som involverer alle ansatte og problemeierne utenfor etaten. POP fokuserer på balansen mellom forebyggende og reaktive tiltak, og utnyttet kombinasjonen slike at tiltakene samlet gir best effekt. I følge Tolloczko har POP følgende kjennetegn (Gottschalk, 2007):

1. Man må først finne årsaken til problemene
2. Gjennom kunnskap om hvorfor problemene oppstår, kan man utforme målrettede tiltak for å løse årsaken
3. Problemanalyse er hovedverktøyet i POP – kalles SARA (eller KATE på norsk) se figur 17.



Figur 17 Problemanalyseverktøyet SARA (KATE)

Problemanalyseverktøyet kan sammenlignes med den individuelle læringssirkel, som er vist i figur 12. I første fase må drive med en kartlegging, få fram mest mulig aktuell fakta om årsaker til problemet. I andre fase så bearbeides disse dataene og det blir foretatt en analyse av årsaken. Er det en trend? Kan det trekkes noen slutninger? I tredje fase utarbeides tiltakene og handlingsplaner blir laget. I fjerde fase foretas en evaluering på de tiltakene som er gjort. Har man klart å løse årsakene til problemet? Hvilke tiltak ga effekt og hvilke tiltak hadde liten effekt og hvorfor? Er problemet fortsatt ikke løst så starter en med ny kartlegging. Denne kartlegging vil da være nye vinklinger ut fra de erfaringene som er gjort gjennom evalueringen. Sammenlignes denne figuren med læringsspiralen så er det gjennom evaluering og refleksjon en legger grunnlaget for læringen og kommer videre.

Det har vært en del motstand mot POP i politi- og lensmannsetaten. Helene Gundhus henviser til Cope når hun argumenterer for at deler av yrkeskulturen i politi- og lensmannsetaten ekskluderer analytikere. Analyse blir som en antitese av tradisjonelt handlingsorientert politiarbeid som har høyere status innad i etaten enn kjedelig papirarbeid. Analytikerne utfordrer politibetjentens posisjon og dermed bidrar ”need to know” kulturen hos tjenestemennene at informasjon blir kapitalform som gir makt ved at kortene holdes tett inntil brystet (Gundhus, 2006).

3. Metode

I min masteroppgave har jeg valgt å gjennomføre et kvalitativt studium, med hovedtema ”En for alle, alle for en? – en studie av ledergruppen i Rogaland politidistrikt som en kunnskapsbasert virksomhet!”. Begrunnelsen for mitt valg er at det er relativt lite forskning på ledermiljøene innad i politi- og lensmannsetaten. Forskningen rundt kunnskapsbasert politiarbeid har i vesentlig grad vært fokusert rundt det politioperative arbeidet. Ved gjennomføring av et kvalitativt studium hvor jeg går i dybden på en enkelt ledergruppe, kan resultatene av forskningen gi grunnlag for andre kvalitative og kvantitative studier i fremtiden. Begrunnelsen for valg av egen ledergruppe og hvilke utfordringer dette medfører for meg som forsker vil jeg belyse senere i dette kapittelet.

Jeg ønsket å gå i dybden og ikke bredden med mitt forskningsprosjekt. Yin kjennetegner casestudier i forhold til andre vitenskapelige studier ved at et case studium studerer ” *a contemporary phenomenon within its real-life-context*” (Yin, 1994, p. 13). Dette er spesielt nyttig når jeg forsøker å få dybdeforståelse for en unik situasjon (Patton, 1990). Jeg ønsket i tillegg å studere et miljø som en helhet og da egner det seg best med en kvalitativ studie. Jeg kunne også valgt en kvantitativ forskningsmetode og gjort et utvalgt blant x-antall ledere på samme nivå over hele landet og trukket ut noen få trekk eller egenskaper og sammenlignet dem, eller jeg kunne ha gjort en kvalitativ sammenligning av to ulike ledergrupper på samme nivå. Disse to alternativene ville gitt meg større mulighet til å generalisere slutningene. På den andre siden ytes det ikke full rettferdighet ved å gjøre en slik utvelgelse fordi ledergruppene er organisert veldig ulikt innenfor de forskjellige politidistriktene. Ulikhetene gjelder både størrelse, funksjoner og mangfold. Gjennom min problemstilling mener jeg den beste tilnærmingen er å gjøre bruk av et kvalitativt forskningsopplegg.

Grunnen til at jeg ønsker å gå mer i dybden er at jeg ønsker å forstå den interne dynamikken i ledergruppen og se om forutsetningen er tilstede i gruppen for å drive kunnskapsbasert utviklingsarbeid. Dersom denne forutsetningen ikke er til stede, så vil det også være vanskelig for ledergruppen å gå foran og vise vei for resten av Rogaland politidistrikt, i det å være en kunnskapsbasert virksomhet. Som tidligere nevnt har jeg operasjonalisert mitt hovedtema i fire hypoteser som jeg vil teste ut overfor min ledergruppe. Mine fire hypoteser er vinklet rundt forhold som jeg mener ikke fungerer optimalt, derfor vil mine spørsmål være kritisk og mer fokusert på det som ikke fungerer framfor det som fungerer. Denne ensidige vinklingen

yer ikke helt rettferdighet overfor ledergruppen, fordi det er mye bra som skjer innad i gruppen og den har utviklet seg meget positivt gjennom de tre årene som jeg har vært medlem i gruppen.¹³

Ved at det kun er ledergruppen som blir analysert, så betyr det at mye godt kunnskapsbasert politiarbeid som skjer innad i politidistriktet, heller ikke framkommer av oppgaven.

3.1. utfordringer ved å drive forskning av egen ledergruppe

Det er flere som har reagert negativt på at jeg vil forske på egen ledergruppe, og spurt meg om det ikke ville vært lettere og foretatt samme forskning på en annen ledergruppe i et annet politidistrikt. Andre, deriblant en av representantene i ledergruppen, anbefalte meg å forske på egen ledergruppe, fordi da kunne ledergruppen gjøre bruk av forskningen i det videre utviklingsarbeidet.¹⁴ Uansett så vil det gi ekstra utfordringer å være forsker i eget miljø.

”De negative innvirkningene er ikke noe absolutt argument mot å sette i gang forskning på hjemmebane, hvis det ellers er sterke argumenter for å gjøre det. Innvendingene er snarere noe man må huske på under veis” (Repstad, 2007, s. 39).

Jeg har kommet til at fordelene ved å forske på egen ledergruppe er større enn ulempene og har dermed valgt egen ledergruppe som forskningsobjekt. Fordelene som jeg vurderte var:

1. Ved at jeg forsker på egen ledergruppe blir avstanden til forskningsobjektet mindre og jeg får et større eierforhold til arbeidet og resultatet. Presset på meg for å fullføre oppgaven blir større.
2. God forhåndkjennskap til forskningsmiljøet kan være både en fordel og en ulempe. Fordelen er at en er i stand til å forstå miljøet bedre og dermed stille de riktige utfordrende spørsmålene og unngå å trekke feilslutninger. Jeg kjenner mye av den tause kunnskapen. Det ble synlig under gjennomføringen av intervjuene ved at det var først når jeg gikk i dybden på problematikken at de virkelige synspunktene kom fram. Hadde jeg stoppet opp med svarene på innledningsspørsmålet så ville konklusjonene vært ufullstendige. Ulempen med god forhåndkjennskap er at en kan være forutinntatt i forhold til forståelsen av virkeligheten til den enkelte respondent.

¹³ Som eksempel kan nevnes: Det er startet et eget prosjekt, uavhengig av masteroppgaven som heter ”veien videre” hvor hensikten er å utvikle samhandlingen innad i ledergruppen. Økonomien ble for to år siden delegert fullt ut til driftsenheten. Det er et fast punkt på ledergruppemøtene som heter medieblippet, hvor en setter evaluering/refleksjon i fokus.

¹⁴ Gjelder blant annet et prosjekt ”veien videre” (se fotnote 6).

3. Det at jeg er en del av ledergruppen gjør at jeg får lettere innpass i miljøet og tilgang til mer informasjon enn en utenforstående ville ha fått. Mine kritiske spørsmål blir lettere god tatt av respondentene fordi de rammer like mye meg som mine kollegaer. Utfordringen kan være at jeg selv trekker slutninger uten at det direkte er sagt av respondenten.
4. Mitt masterstudium blir gjennomført sammen med en fulltidsjobb, og det å skrive en masteroppgave i denne situasjonen gjør at jeg må legge forholdene godt til rette for å kunne holde oppe egen motivasjon og utholdenhet.

Ulempene som er vurdert, og som jeg må være bevisst gjennom min forskning, har vært at jeg må prøve å være mest mulig nøytral. Jeg må ikke miste den akademiske distansen men prøve å se forholdene fra utsiden, selv om jeg jobber på innsiden. Jeg må heller ikke gå i den fellen å lage en analyse som fremstår bedre enn virkeligheten, på samme måte som jeg ikke må være så kritisk at analysen viser at forholdene er dårligere enn hva virkeligheten er. Begge disse to vinklingene kan være utfordrende. Jeg må heller ikke drive med selvsensur for å unngå konsekvenser etterpå. Repstad kommer med en advarsel som belyser denne problematikken, men jeg har ikke følt disse utfordringene i mitt tilfelle.

”En person som står i et sterkt avhengighetsforhold til et miljø eller til aktørene i miljøet, slik at utfallet av forskningen vil få sterke personlige konsekvenser for en selv, bør ikke ta på seg et forskningsoppdrag i dette miljøet” (Repstad, 2007, s. 39).

Det er flere ulike forhold som gjør at ulempene ved å forske i egen ledergruppe blir mindre enn om noen andre i ledergruppen skulle gjennomført samme prosjekt. Jeg er det medlemmet i ledergruppen som har kortest fartstid i politi- og lensmannsetaten, og jeg er det medlemmet som har nest kortest fartstid i selve ledergruppen. Jeg har gjennomført politiskole, men aldri arbeidet som polititjenestemann. Dette gjør at jeg kjenner til miljøet og kulturen samtidig som jeg mener at jeg kan distansere meg fra miljøet og se det mer fra utsiden. Mitt fagområde innad i politi- og lensmannsetaten er relativt lite sett i forhold til totaloppgavene til politidistriktet, og det gjør at dette fagområdet er lite framme som tema på ledermøtene.

Siden jeg begynte å bli bevisst arbeidet med masteroppgaven sommeren 2008, så har jeg deltatt i ulike diskusjoner, men jeg har ikke frontet noen ubehageligheter i ledergruppen. Jeg har ønsket å holde gode relasjoner til alle, og dermed er jeg blitt ”litt” sosialisert inn i gruppen. De kritiske spørsmålene som blir reist blir da like mye kritikk av meg selv som av ledergruppen.

Jeg vinklet de kritiske spørsmålene rundt tilsynsrapporten (Stab tilsyn, 2010) fra POD¹⁵, og det gjorde at min rolle som forsker i eget miljø ble mer nøytralisert. Og til slutt vil jeg nevne at fokuset for min forskning har vært hva som ble sagt og ikke nødvendigvis hvem som sa, og dette har også ufarliggjort selve forskningen.

3.1.1. Forutinntatthet og studier av egen organisasjon

”Gnothi seauton!” eller ”kjenn deg selv!”¹⁶

Jeg har valgt å studere min egen verden, hvor jeg selv er medlem og deltager i ledergruppen. Dette stiller meg overfor spesielle utfordringer, utfordringer som blant annet det å kjenne meg selv både som kollega og som forsker. Hvordan vil min forutinntatthet og antagelser om egen organisasjon påvirke datainnsamlingen? En forsker på egen organisasjon har gjerne to statuser, forsker og kollega/medarbeider. Linton definerer status som ”en samling av rettigheter og plikter”, og rolle som ”de dynamiske aspektene av en status” (Linton, 1936, p. 114). Min status i ledergruppen vil jeg anta er relativt ufarlig. Jeg er forholdsvis ny ledergruppen og jeg er ingen reell konkurrent overfor de andre pga mitt begrensede fagområde. Det er mulig at utenforstående hadde fått lov til å gjennomføre samme studie, men jeg tror at jeg først og fremst fikk gjennomføre mitt forskningsprosjekt fordi jeg var en del av gruppen. Politimesteren reagerte positivt på henvendelsen og dermed ble det mer en plikt for de andre å delta. Dette kommer jeg litt tilbake til under utvelgelsen av respondenter i pkt 3.2.2. Min dynamiske status som ”ufarlig” har kanskje medført at det har vært lettere for medlemmene å åpne seg for meg under intervjuene. Jeg har vært bevisst min forutinntatthet ved at jeg har bygget mine hypoteser rundt noe som jeg mener ikke er optimalt, men hovedspørsmålene mine til respondentene har for det meste vært åpne: ”Hva gjør vi ...?”, ”Hva er din oppfatning...?” og ”Hva er din mening...?” og innholdet i spørsmålene har dreiet seg om ulike påstander som er fremkommet gjennom en tilsynsrapport (Stab tilsyn, 2010) og ikke tatt ut av ”løse luften”. Dette har medført at respondentene¹⁷ har kunnet reflektere fritt rundt temaene og dermed ikke blitt påvirket i samme grad som de kunne ha gjort dersom spørsmålene hadde vært lukket og bygget rundt egne påstander.

Et annet forhold som kan påvirke forutinntattheten er at jeg kjenner til den tause kunnskapen som finnes blant medlemmene i ledergruppen. Kommer du utenfra så trenger du først og fremst å bruke intervjuene og den deltagende observasjonen til å komme på innsiden av

¹⁵ POD, ved Stab tilsyn, gjennomførte et tilsyn ved Rogaland politidistrikt 8.-11. juni 2010.

¹⁶ Inskripsjon på Apollo’s orakel i Delfi.

¹⁷ Jeg veksler med å bruke ”respondent” og ”informant” for å gjøre språket lettere.

respondentenes verden (Patton, 1990) En utenforstående forsker ville trenge mer tid for å kjennskap til denne tause kunnskapen. Uansett så er det lite trolig at en forsker vil starte sitt studium med fullstendige blanke ark, eller som i betydningen til John Locke, ”tabula rasa” (Locke, 1690). En utenforstående vil gjennom sin ”kartlegging”, sammen med sin egen erfaring og bakgrunn, risikerer å bli subjektiv og danne seg forutinntatt holdninger i forhold til observasjonene som blir gjort. Forskere i egen kultur og organisasjon vil alltid ha en form for forutinntatthet. Det å være denne forutinntattheten bevisst, blir derfor viktig både for interne og eksterne forskere.

3.2. Refleksjoner over metoden under forskjellige forskningsfaser

I de neste avsnittene vil jeg ta for meg ulike metodiske utfordringer jeg har hatt, og begrunne de valg jeg har gjort underveis i forskningen min. Jeg har valgt å bruke Steinar Kvaales ”intervjuundersøkelsens syv stadier” som mal for min gjennomgang (Kvale, 2001). Jeg utelater punktet om selve rapportering.

3.2.1. Tematiseringsfasen

Jeg brukte lang tid på å komme til endelig tema for min forskning. Jeg så for meg en studie innen ”ledelse og organisasjon” eller ”den sivile rettspleien på grunnplanet”. Valget ble ”ledelse og organisasjon” fordi dette er et fagområde som interesserer meg ekstra mye og samtidig så ser jeg at det er relativt liten forskning på ledelse innad i politietaten. Min første plan til tema som ble servert for ledergruppen i januar 2009, var ”å se på sammenhengen mellom virksomhetsplaner og budsjetter og/eller se hvordan disse prosessene forankres nedover i vår organisasjon”. Dette temaet ble gjennom sommeren 2009 forkastet fordi det ble for omfattende og for lite ”spisset” inn mot politivitenskap. I tillegg var det allerede to studenter ved Aalborg Universitet i Danmark, Helle Kyndesen & Helle Mariager, som arbeidet parallelt med en masteroppgave ”Ledelse av desentraliserte enheter”, hvor blant annet Rogaland politidistrikt var forskningsobjekt og 4 av medlemmene i ledergruppen var respondenter.

Totalbildet gjorde at jeg besluttet å endre tema. Plan- og rammeskrevet fra POD (Politidirektoratet, 2009) fanget da min interesse og det sier ”Gjennom kunnskapsbasert virksomhet skal etaten ved en kombinasjon av forebyggende og repressive strategier og tiltak, redusere kriminaliteten og øke tryggheten”. Hvordan er dette i Rogaland politidistrikt? Jobber

de kunnskapsbasert? Mitt neste forslag til tema ble da ”En case studie av Rogaland politidistrikt om hvordan strategiske analyser blir brukt og om distriktet utnytter kunnskapen som ligger hos den enkelte medarbeider”. Oppgaven ble diskutert med Odd Tveit Jørgensen, som er driftsenhetsleder og stasjonssjef ved Sandnes politistasjon. Han mente jeg burde ”spisse” oppgaven enda mer og heller rette fokuset på ledelsen i politidistriktet. Oktober 2009 endte jeg opp med temaet ”Fungerer Rogaland politidistrikt som en kunnskapsbasert virksomhet? – en casestudie av politimesterens ledergruppe”.

Selv om temaet for oppgaven var klart, ble det brukt ytterligere mye tid i ”spissingen” av oppgaven og den ble ikke klar før rundt mars 2010, og fokusområdene ble kultur og kompetanseoverføring. Beslutningsprosesser var med i forskningen helt frem til siste fase. Jeg valgte til slutt å stryke dette temaet, fordi det ikke var like relevant til min problemstilling og mine hypoteser.

Jeg hadde en oppfatning av at ledergruppen i Rogaland ikke arbeidet kunnskapsbasert, og ønsket å få dette bekreftet gjennom min forskning. I tilfelle at min oppfatning var riktig, hva skulle til for at gruppen skulle kunne arbeide kunnskapsbasert? Jeg har dermed valgt å bygge min teoridel rundt forhold som påvirker en organisasjons evne til å lære og jeg har sett på ulike måter hvor en organisasjon kan skape og dele kunnskap med hverandre.

Til slutt, da oppgaven skulle skrives, så kom jeg i konflikt mellom ordlyden i mitt hovedspørsmål og den gruppen som ble analysert. Hensikten med oppgaven var å studere ledergruppen, men hovedspørsmålet kunne se ut som jeg vurderte hele Rogaland politidistrikt og i så tilfelle hadde jeg valgt feil respondentgruppe for innhenting av data. For å rette dette opp til min opprinnelige intensjon og bli mer tydelig, stiller jeg meg ikke lenger spørsmålet om Rogaland politidistrikt fungerer som kunnskapsbasert virksomhet, men analyserer ledergruppen i lys av ”En for alle, alle for en? – en studie av ledergruppen i Rogaland politidistrikt som en kunnskapsbasert virksomhet!”.

3.2.2. Planleggingsfasen

Etter at teorien var bearbeidet så operasjonaliserte jeg hovedtemaet mitt med å bygge opp de fire hypotesene som jeg ønsket og utforske.

Hypotese 1: "Ledergruppens medlemmer arbeider etter prinsippet "en for alle, alle for en", men det er mer en myte enn realitet"

Hypotese 2: "Ledergruppens medlemmer er ikke trygg nok på hverandre og utryggheten legger dermed begrensninger på kunnskapsutviklingen"

Hypotese 3: "Ledergruppen har lite fokus på langsiktig strategisk planlegging"

Hypotese 4: "Ledergruppen er lite endringsvillige og klarer dermed ikke å utnytte den tause kunnskapen som ligger hos gruppens medlemmer"

Engasjementet til prosjektet fra medlemmene i ledergruppen sin side har vært relativt lavt. Ved utsendelse av e-post med invitasjon til å komme med forslag på mulige tema for en masteroppgave, var det kun to av medlemmene som svarte. Det var først ved min presentasjon i august 2010,¹⁸ at engasjementet hos respondentene utviklet seg. Politimesteren har gjennom hele perioden vist engasjement og spurt meg ut om fremdriften.

Pål Repstad (Repstad, 2007) advarer mot å gjennomføre for mange intervjuer i en kvalitativ undersøkelse, fordi utskriftsmassen kan bli altfor stor og dermed lite oversiktlig i analysefasen. Dersom gruppen er heterogen kan dette tilsi at en går ned på antall intervju. Repstad sin anbefaling var maks 20-30 intervjuer og utskriftsmassen bør ikke være mer enn ca 250 A4 sider. Jeg stod da overfor et valg om jeg skulle intervjuer deler av ledergruppen og dermed kunne gå enda mer i dybden, eller intervjuer alle. Jeg har valgt å intervjuer alle 14 medlemmene i ledergruppen, fordi gevinsten vil bli større når resultatet blir presentert og alle har fått deltatt i prosjektet. Slutningene i forskningsprosjektet vil også være mer representative for gruppen. Intervjumaterialet ble omgjort til litt i overkant av 200 maskinskrevne A4 sider.

Ledergruppen holder fast møte hver tredje tirsdag i måneden, og møtelengden er som oftest fra kl 09:00 til kl 15:00. I tabell 1 "ledergruppens medlemmer", på side 2, er det en oversikt over navn og funksjon på alle medlemmene i ledergruppen. Nå følger en opplisting over

¹⁸ Se vedlegg 1

samlet fakta om ledergruppens sammensetning, inklusiv meg selv, og det vil samtidig beskrive bakgrunnen til mine informanter.

- 15 medlemmer, hvorav en er kvinne og de øvrige er menn.
- Utdannelse: 9 politiutdannet, 2 har juridisk embetseksamen, 3 har både politiutdannelse og juridisk embetseksamen og en er statsviter.
- Alder: mellom 43 og 58 år, med et gjennomsnitt på 51 år.
- Ansatt i politiet: fra 3 til 40 år, med et gjennomsnitt på nesten 27 år.
- Medlemmer av politimesteren sin ledergruppe: fra 1 til 21 år, med et gjennomsnitt på nesten 9 år.¹⁹
- Lederutdannelse: Flere har befalsskole og ulike videreutdannelse ved PHS, men det kan særlig trekkes frem at 4 har tatt LOU I/II og/eller topplederprogrammet og en har to års utdannelse innen ledelse ved BI.

Jeg vurderte også å speile ledergruppen nedover i organisasjonen, men i forhold til vinklingen av mitt forskningsprosjekt så ville det ikke være noe hensikt i denne speilingen. Oppgaven er først og fremst rettet mot samhandlingen, dialogen og erfaringsutvekslingen innad i ledergruppen, og dette er forhold som aktører utenfor gruppen kan si relativt lite om.

3.2.3. Datainnsamlingsfasen

Under innsamlingen av data har jeg brukt litteratursøk (I), deltagende observasjon (II) og semi-strukturerte intervju (III) sammen med kvalitative intervju.

I. Litteratursøk er brukt aktivt under oppbygging av teoridelen. Jeg startet først med å lese boken til Jacobsen og Thorsvik (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Grunnen til at jeg valgte disse forfatterne var at jeg har hørt foredrag av både Thorsvik og Jacobsen i ulike sammenhenger og da jeg fant boken ”Hvordan organisasjoner fungerer” skrevet av nettopp disse to, var det naturlig for meg å begynne med denne. Kjell Åge Gotvassli, som forfatter, ble fanget opp gjennom en informasjonsartikkel på politilederen.no, hvor han hadde vært gjest og holdt et foredrag på et lederseminar på Mastemyr den 11. juni 2009. Temaet for foredraget var ”ny krav til lederrollen i det offentlige”. Det videre litteratursøket har stort sett foregått ved støtte fra biblioteket ved PHS og søk i BIBSYS. Jeg har brukt ulike søkeord som ”kunnskapsbasert virksomhet”, ”lærende organisasjoner”, ”organisasjonskultur” og ”strategisk ledelse”.

¹⁹ Gjennom politireformen 2000 (Justisdep., 2000) ble Rogaland og Stavanger politidistrikt fusjonert. Dermed var det to ledergrupper før 2002 og fem av medlemmene har også vært medlem i ledergruppen under den gamle organiseringen.

Videre har jeg brukt mye offentlig dokumentasjon for å forstå historien til politi- og lensmannsetaten, og hvilke spesielle organisatoriske utfordringer den står over for sammenlignet med andre offentlige etater. Til dette er det stort sett NOU'er og Stortingsproposisjoner som er brukt, jfr. underkapittel 1.3 "historikk". Av interne dokumenter så har det i hovedsak vært interne styringsinstrukser som er brukt, men disse vil jeg komme tilbake til i underkapittel 4.1 "datainnsamling gjennom litteratursøk". Litteratursøkene, sammen med min egen observasjon av ledergruppen over tid, har dannet grunnlaget for spørsmålsstillingene. I forhold til teoridelen, så har denne fasen vært utfordrende i første omgang i det å finne rett litteratur, og deretter begrense utvalget. Det var en mengde forfattere å velge mellom. Under litteratursøket har jeg brukt både primær kilder og sekundærkilder. For meg har det vært viktigst å få belyst det generelle med teoriene i stedet for å gå i dybden, og derfor mener jeg det kan forsvares at jeg i flere tilfeller har valgt å bruke sekundærkilder.

II. Deltagende observasjon sammen med kvalitative intervju – som medlem av ledergruppen har det automatisk blitt deltagende observasjon i gruppen. Det er kun i ledermøtene for september og oktober hvor har gjort feltnotat. Grunnen for til jeg ikke har skrevet feltnotat fra de øvrige møtene var at hovedtema for min oppgave endret seg i forhold til opprinnelig orientering som ble gitt i januar 2009. Vinklingen på oppgaven endret seg fra virksomhetsplanlegging og økonomistyring til kunnskapsbasert virksomhet. Ledergruppen hadde svart ja til å bli med på noe helt annet enn det som ble virkeligheten. Denne endringen var ikke klar før presentasjon ble gjennomført for ledergruppen i august 2010.²⁰ Først i dette møtet fikk jeg formelt samtykke til å fortsette med mitt nye tema. Det ville vært etisk uforsvarlig å referere til forhold jeg hadde observert før formelt samtykke var gitt av informantene (Bjørge & Myhrer, 2007).

III. Semi-strukturerte intervju – det ble utarbeidet en intervjuguide²¹ for å gjennomføre et semi-strukturert intervju. Denne intervjuguiden bestod av 6 hovedspørsmål som ble stilt til alle, med utdypingsspørsmål som kun var et hjelpemiddel for meg som forsker. Det ble forskjellig hvor mange av disse som ble stilt den enkelte respondent. Det kom også oppfølgingsspørsmål som ikke var planlagt på forhånd. For at spørsmålene skulle være så objektive som mulig, brukte jeg kommentarer og påstander som var fremkommet i en tilsynsrapport (Stab tilsyn, 2010) i regi av POD, ved utformingen av hovedspørsmålene.

²⁰ Se vedlegg 1, en Power Point presentasjon med notater for min orientering for ledergruppen, 17. aug 2010

²¹ Se vedlegg 2, intervjuguiden

3.2.4. Intervjufasen

Da hele ledergruppen skulle delta som respondenter, var det vanskelig å få kvalitetssikret intervjuguiden på forhånd. Dette ble løst ved at jeg gjennomførte første intervju med politimesteren. Dette ble foretatt fredag 10. september 2010, og umiddelbart etter intervjuet tok jeg en evaluering av intervjuguiden sammen med politimesteren. Jeg opplevde at intervjuet gikk som forventet og Politimesteren hadde heller ingen forslag til justeringer av intervjuguiden. Jeg kom derfor frem til en slutning om at jeg ikke ønsket å endre noe i forhold til den opprinnelige intervjuguiden. Det var viktig for meg å få gjennomført intervjuene så raskt som mulig slik at det ikke ble så mye prat mellom informantene i forkant. Alle skulle ha tilnærmet lik bakgrunn før intervjuene startet. På ledermøtet i august hadde alle blitt informert om at temaene skulle være kultur og kompetanseoverføring, og at organisering og ledelse var utelatt.²² Da dato for intervju ble avtalt, ble det etterspurt intervjuguide av noen av respondentene. Intervjuguide ble ikke utlevert og ingen fikk noen ytterligere informasjon før intervjuet enn den orienteringen som ble gitt på nevnte ledermøte. Noen individuelle spørsmål ble imidlertid besvart like før båndopptakeren ble startet. Intervjuet startet med at den enkelte sa seg villig til å være respondent på mitt prosjekt. Intervjuene ble gjennomført på respondentenes egne kontor. Intervjuene ble gjennomført i uke 37 med unntak av to intervjuer. På grunn av sykdom disse to intervjuene utsatt og gjennomført i ukene 38 - 39. Intervjuene varte fra ca 40 min til 1 t og 50 minutt, med et gjennomsnitt på ca 1 time.

Alle respondentene ble gjort oppmerksom på at svar på forskningens hovedtema ikke kunne være anonym, da det ligger i oppgaven at den gjelder politimesterens ledergruppe i Rogaland politidistrikt. Ingen hadde noen motforestillinger mot denne åpenheten. Samtlige ble lovet anonymitet i forhold til det som ble sagt under intervjuene, og at jeg ville fjerne navn og enheter eller anonymisere innholdet hvis noen kunne gjenkjennes. For noen av respondentene var dette helt uproblematisk, mens andre var opptatt av anonymiteten. Dermed har jeg ikke delt respondentene inn i ytterligere grupper eller kategorier. Jeg kunne ha gruppert svarene under hhv ledere for funksjonelle og geografiske driftsenheter. En slik inndeling ville imidlertid gjort at enkelte kunne gjenkjennes, fordi det er noen posisjoner i ledergruppen som verken er leder av en funksjonell eller geografisk driftsenhet. Det ville vært i strid med min lovnad, og de forskningsetiske prinsipp. Jeg valgte å lage en tidsplan for gjennomføringen av intervjuene, og på denne planen fremkommer det hvem som har vært

²² Se vedlegg 1, presentasjonen i ledermøtet

respondent og hvilken posisjon den enkelte har i Rogaland politidistrikt.²³

Anonymitetsbegrensningen har ikke hatt noen innvirkning på selve forskningen, for som tidligere nevnt så er det hva som ble sagt som har vært av betydning og ikke hvem som sa det. Videre så ønsket jeg å få frem dialogen og samhandlingen innad i selve ledergruppen og ikke sette fokus på spenninger mellom enkeltpersoner. Jeg utfordret ikke respondentene mht ønsket om anonymitet, men jeg merket meg under intervjuene at respondentene slapp seg mer løs i en ”en til en” situasjon enn når hele gruppen er samlet.

Jeg hadde planlagt hovedspørsmål, med tilleggsspørsmål men gjennom et semi-strukturert intervju måtte jeg også følge opp forskjellige temaer som informantene selv kom inn på. I ettertid ser jeg at mange av disse spørsmålene er blitt dårlig formulert, og at jeg ofte ble avbrutt midt under spørsmålsstillingen uten at spørsmålet ble fullført. Disse avbruddene kan skyldes at mitt spørsmål ble for omstendelig eller at respondenten var engasjert. Dette problemet har nok noe å gjøre med erfaringen i det å holde et intervju, og resultatet skaper nok mer problemer for transkriberingsfasen enn for selve innholdet i intervjuet.

Innledningsvis presiserte jeg for alle informantene at målgruppen for mine spørsmål var ledergruppen og ikke hva som skjedde i den enkelte driftsenhet. Stort sett har alle respondentene hatt lett for å legge seg ned på driftsenhetsnivå og intervjuer måtte ofte løfte respondentene tilbake til ledergruppe nivået. Denne dreiningen kan skyldes at det på det nivået er enklere å få eksemplifisert respondentens synspunkt, eller det kan være at det er tryggere å prate om driftsenhetsnivå framfor ledergruppe nivået.

I spørsmålene fokuserte jeg på mine spørsmål rundt mine fire hypoteser, men det ble klart etter hvert at mange følte innhold og gjennomføring av ledermøtene også la en demper på kunnskapsutviklingen. Derfor er ledermøtene også tatt med som et punkt under den videre drøftingen.

Jeg merket også at respondenter med akademisk bakgrunn brukte mer ord og snakket mer rundt temaet, mer som en drøfting uten konklusjon. Jeg erfarte dermed det samme som Repstad;

”Særlig intellektuelle ledere kan være redde for å virke for banale og kategoriske, noe som kan gjøre intervjuet til en temmelig omstendelig affære” (Repstad, 2007, s. 94).

²³ Se vedlegg 3: tidsplan for gjennomføringen av intervjuene

Har det påvirket intervjuene at jeg forsket på eget miljø? Har informantene lettere åpnet seg fordi jeg ville merket fordreining eller overdrivelser i forhold til mine spørsmål?

Jeg har nok påvirket respondenten noe i forhold til andre forskere fordi det har vært lettere for dem å åpne seg for en som tilhører gruppen fremfor en ukjent. Mitt inntrykk er at generelt var respondentene meget åpne og ærlige. De har gitt meg mer informasjon enn jeg hadde forventet uten at det har vært noen overspilling eller fordreining av virkelighetene. Jeg er blitt kjent med forhold som ligger bak i tid, lenge før jeg selv var begynt i etaten.

Samtlige informanter sa seg villige til at det ble benyttet lydopptak, og for de fleste så følte jeg at båndopptakeren ble helt glemt, men jeg merket også at noen ble litt mer usikre når båndopptakeren ble slått på. Denne reservasjonen kunne jeg da merke under hele intervjuet. Jeg merket dette ved at jeg følte de la lokk på seg og var ikke like trygge og åpne i sine refleksjoner. De prøvde å ufarliggjøre svarene. Under oppfølgingsspørsmålene var ofte informanten enig i mine utsagn, og bevarte spørsmålene ganske generelt. Det var først når intervjuet var ferdig, båndopptakeren var slått av, og småpraten begynte at jeg følte informanten slapp seg løs. Jeg har ikke notert noen refleksjonsnotater av småpraten etter at formelt intervju var ferdig, fordi jeg hadde formidlet at intervjuet var avsluttet når båndopptakeren var slått av. Jeg ville ha lurt informantene dersom jeg fortsatt intervjuet etterpå. Småpraten ville heller ikke hatt noen betydning for slutningene i oppgaven, fordi momentene som kom frem gjennom småpraten var allerede fremkommet gjennom andre informanter.

Det var enkelte av respondentene som ikke ønsket at deler av det som ble sagt ikke skulle bli referert og da valgte jeg å stanse båndopptakeren. I alle disse tilfellene så var det episoder om enkeltpersoner som ble omtalt, slik at innholdet hadde lite å si for selve oppgaven. Episodene kan indikere at det ikke er helt åpenhet innad i ledergruppen.

Gjennom intervjuene og den åpne spørsmålsformuleringen så ble det skapt grunnlag for individuelle refleksjoner. Respondenten gikk gjennom en tankeprosess og flere av dem som ble intervjuet opplevde det ikke som det hadde vært et intervju, men mer en god refleksjonssamtale.

3.2.5. Transkriberingsfasen

Samtlige intervju ble gjennomført av meg, men under arbeidet med transkriberingen har jeg fått hjelp av en person. Vi har transkribert omtrent like mange intervjuer hver. Arbeidet var meget krevende og vi hadde noen utfordringer underveis i selve transkripsjonen. Det ble helt tydelig at den muntlige uttrykksformen var helt forskjellig fra det skriftlige. Setningene ble ufullstendige, ord ble spist opp og informanten kunne begynne på et resonnement for plutselig å hoppe over til noe annet. Det kunne komme mange ord før selv resonnementet startet. Alle snakket dialekt, mens transkriberingen ble overført til bokmål, dermed kunne en miste noe av budskapet til informanten. Hadde dialekten blitt brukt ville innholdet blitt uforståelig for ukjente lesere. Det ble etter hvert vanskelig å få med oss kunstig opphold, i tillegg til at transkriberingen ikke får med seg stemmeleie, engasjementet osv. Vi justerte oss litt etter hvert og konsentrerte oss om å få med innholdet i resonnementene som ble sagt. Dermed fikk vi minsket de utfordringene vi hadde med å omgjøre muntlig empiri til skriftlig. Begrunnelsen for at jeg konsentrerte meg mer om innholdet, framfor alle muntlige detaljer, var at jeg gjennom min forskning først og fremst ønsket å få frem informantenes synspunkt, og da hadde det mindre betydning hvordan refleksjonene ble framlagt.

”transkripsjon innebærer oversetting fra muntlig språk, som har sine egne regler, til et skriftlig språk med helt andre regler. Transkripsjoner er ikke kopier eller gjengivelser av en egentlig realitet, ... det finnes ingen sann, objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form” (Kvale, 2001, ss. 104-105).

Steinar Kvale (ibid.) sier at vi skal ikke stille oss spørsmålet om ”Hva som er korrekt transkripsjon?”, men heller stille oss spørsmålet ”Hva er nyttig transkripsjon for min forskning?”. Dette ble også etter hvert også mitt spørsmål og da spesielt ved analysefasen og bearbeiding av dataene.

Lydbåndopptakene ble overført til en CD, konvertert til digital form, og lagret i min personlige datamaskin. Konfidensialitet ble ivaretatt ved at opptaksfilene ble slettet på opptakeren så snart en CD var brent. Transkripsjonsmaterialet er kun tilgjengelig for meg, derfor har det ikke vært noen skjerming av navn eller enheter under transkripsjonen. Anonymiseringen og omskriving skjedde idet sitater ble brukt i selve oppgaven.

Et gjennomsnittlig intervju ble på ca 15 A-4 sider, med enkel linjeavstand. Transkripsjonene av alle intervjuene endt opp som et datamateriale på 207 sider.

3.2.6. Analyseringsfasen

Sigmund Grønmo (Grønmo, 2007) skiller mellom tre typer av samfunnsvitenskapelige problemstillinger og dette er analyser som skal gi en *beskrivelse, forklarende* eller *forståelse* av de samfunnsforholdene som studeres. Min analyse har bestått i å utvikle en mer helhetlig forståelse av forholdene internt i ledergruppen. Grønmo nevner flere forutsetninger som må være tilstede for at det skal være et fortolkende (også kalt forstående) studie, og disse forutsetningen blir ivaretatt i mitt prosjekt:

”forskeren utvikler nærhet til de aktørene som studeres, og innlevelse i de handlingene, hendelsene eller meningsytringene som analyseres. Helhetsforståelse og meningsfortolkning forutsetter også at aktørene ... blir studert som deler av en større historisk, kulturell og sosial kontekst” (Grønmo, 2007, s. 371).

Fortolkende analyser kan igjen deles opp i *fenomenologiske* og *hermeneutiske studier*. Min analyse er en hermeneutisk studie fordi denne legger større vekt på forforståelsen enn hva den fenomenologiske gjør. For det første legger hermeneutikken ikke bare vekt på den forståelsen som fremkommer under selve studien, men den setter også forståelsen i sammen med forskerens egne erfaringer og betraktningsmåter. Det vil si at jeg gjør bruk av min forhåndskunnskap som jeg har fått som medlem i ledergruppen. For det andre legger hermeneutikken større vekt på forskerens helhetsforståelse, de forstår aktørenes handlinger som deler av en omfattende helhet. I min forskning vil dette dreie seg om samhandlingen og dialogen innad i ledergruppen opp mot interessene til politidistriktet som helheten.

Hermeneutiske analyser forutsetter at ingen fenomener kan forstås uavhengig av den større helheten de inngår i, og gjennomføres som en pendling mellom forståelse og forforståelse og mellom delforståelse og helhetsforståelse. Dette kalles den hermeneutiske sirkel. I praksis så har jeg trukket ut deler av datamaterialet, tatt innholdet ut av sin sammenheng og satt det opp med egen erfaring, analysert dette og satt konklusjonen inn i en helhet etterpå.

Jeg har brukt metoden ”meningsfortetting” (Kvale, 2001), under min bearbeiding av intervjumaterialet. Jeg har klippet ut alle relevante sitater og samlet dem under hver sin overskrift. Meningsfortettingen medførte at analysematerialet ble redusert fra 207 sider til 21 sider. Utfordringen ved bearbeiding av analysematerialet var at flere av resonnementene var lange og omstendelige slik at det var nødvendig å komprimere utsagnet. I denne komprimeringen kunne det være vanskelig å holde leserne opp mot den sammenhengen de var klippet ut av. For å holde anonymisering av den enkelte måtte jeg gjøre noen justeringer, slik

at vedkommende ikke skulle bli gjenkjent. Disse justeringene ble gjort når enkelt episoder ble beskrevet eller navn på enkeltpersoner/enheter ble nevnt. Jeg har valgt å ikke justere personlige meninger og refleksjoner, selv om språket gjør at den enkelte kan identifiseres, fordi da kunne jeg ha mistet troverdigheten til selve utsagnet.

Som tidligere nevnt har både gode og dårlige personlige relasjoner mellom gruppe-medlemmer og/eller driftsenheter blitt utelatt eller omskrevet. Dette er gjort fordi oppgaven er sentrert rundt ledergruppen som forskningsobjekt, og ikke enkeltmedlemmenes egne relasjoner.

3.2.7. Verifiseringsfasen

Gjennom hele perioden, og under alle faser som jeg har jobbet med min prosjektoppgave, så har jeg vurdert kvaliteten i det arbeidet jeg har gjort. Kvale (Kvale, 2001) bruker begrepet vitenskapelig treenighet når han skal vurdere kvaliteten på et samfunnsvitenskapelig produkt. Dette er sammenhengen mellom *generaliserbarhet*, *reliabilitet* og *validitet*.

Generalisering er lite relevant å vurdere i mitt prosjekt fordi dette har en universell utvelgelse. Alle medlemmene i ledergruppen er informanter. Det betyr at konklusjonen er helt representative for ledergruppen. Spørsmålet blir om en kan trekke noen konklusjoner utover egen ledergruppe? Direkte så er det umulig å trekke noen konklusjoner utover egen ledergruppe, fordi konteksten mellom ledergruppene er så forskjellig. Indirekte vil jeg imidlertid tro at flere ledergrupper vil kjenne seg igjen i deler av min situasjonsbeskrivelse og forståelse av forholdene til ledergruppen i Rogaland politidistrikt, og at noen av konklusjonene også er overførbare til dem. Det er også vanskelig å bruke min analyse til å trekke noen slutninger utover ledergruppen og si noe om for eksempel Rogaland politidistrikt som en kunnskapsbasert virksomhet. Under drøftingskapittelet, avsnitt 5.2.4 ”enkelt- og dobbelkretslæring”, vil jeg drøfte utfordringen som ligger i det å være i krysspress mellom rollen som leder av egen driftsenhet og rollen som medlem av politimesterens ledergruppe, noe som indirekte påvirker politidistriktet.

Reliabilitet – hva er reliabilitet?

”Betegnelse på datamateriellets pålitelighet. Høy reliabilitet innebærer at undersøkelsen er gjennomført på en nøyaktig måte. Reliabiliteten kommer til uttrykk ved at vi får identiske data dersom vi bruker det samme undersøkelsesopplegget ved ulike innsamlinger om de samme fenomenene” (Grønmo, 2007, s. 423).

I mitt prosjekt har jeg kun studert nå-situasjoneb. Det vil være vanskelig å få identiske data ved å bruke den samme undersøkelsen andre innsamlinger. Hadde samme undersøkelse blitt

gjennomført ved en annen ledergruppe eller min egen ledergruppe ett år frem i tid, ville datagrunnlaget blitt helt annerledes. Det vil være en annen kontekst. Eller som Heraklit fra Efesos da det: *”Du kan ikke stige ned i den samme elv to ganger, fordi nytt vann kommer stadig strømmende”* (540-480 f.Kr.).

Det er bedre å stille seg spørsmålet, i hvor stor grad kan analysen og undersøkelsesmåten ha påvirket resultat? Selv om jeg har valgt å bruke hypoteser fra min egen subjektive oppfatning, sammenholdt med en tilsynsrapport i spørsmålsstillingene, så har den enkelte respondent kunnet gjøre sine personlige refleksjoner fritt under intervjusituasjonen. Slutningene som er gjort ut fra drøftingen av intervjuene viser en klar konsistens innad i gruppen, og dette skulle tilsi at analysen er pålitelig. I den grad noen har lagt begrensninger på seg selv under intervjuet, så vil jeg hevde at det ikke skyldes undersøkelsesopplegget, men at de samme personene trolig ville hatt de samme begrensningene dersom andre hadde gjennomført intervjuene.

Validitet – hva er validitet? Oppgavens validitet angår dens gyldighet. I hvilken grad analysen faktisk reflekterer de fenomenene som jeg ønsker å vite noe om (Kvale, 2001).

”Betegnelse på datamateriellets gyldighet for de problemstillingene som skal belyses. Høy validitet innebærer at undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen resulterer i data som er relevante for problemstillingen. Validitet er et uttrykk for hvor godt det faktiske datamaterialet svarer til forskerens intensjoner med undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen ”
(Grønmo, 2007, s. 426).

Har jeg målt det jeg ønsker å måle? Har jeg dekning for de slutningene jeg trekker? Jeg mener at med mine fire hypoteser så har jeg operasjonalisert min problemstilling og blitt spesifikk på hva jeg ville undersøke i mitt prosjekt. Det gjenspeiler også intervjuguiden. Jeg mener jeg har målt det jeg ønsket i de tre første hypotesene. I den fjerde hypotesen har jeg kanskje ikke klart å stille de helt riktige spørsmålene i forhold til det jeg ønsket å måle. Med mine tilleggsspørsmål rundt evaluerings- og beslutningsprosesser så har jeg klart å si noe om endringsviljen i ledergruppen, men utnyttelsen av den tause kunnskapen har jeg ikke klart å få helt frem. Steinar Kvale bruker ordet pragmatisk validering, der spørsmålet er om studiet kan danne grunnlag for endringer? (Kvale, 2001). Det blir til slutt ledergruppen selv som må avgjøre om analysen danner grunnlag for endringer. Jeg mener at studien gir grunnlag for visse endringer i samhandlingsmønsteret mellom ledergruppens medlemmer, men om gruppen har endringsvilje eller om dette vil bli et ”dødt” dokument, det vil kun fremtiden vise. Jeg mener også jeg har dekning for mine slutninger, men det er kanskje leserne som har best forutsetning mulighet for å vurdere det.

4. Analyse av empiri

Først i dette kapittelet vil jeg ta for meg data som er fremkommet i litteratur søket og deretter vil jeg drøfte det bearbejdede datamateriellet som er fremkommet gjennom intervjuene, opp mot mine hypoteser. I tillegg til mine hypoteser vil det være et eget avsnitt rundt ledermøtene. Det er synspunktene til mine respondenter som vil være sentrale i oppbyggingen av drøfting. Noen av sitatene kunne vært brukt under flere av hypotesene, men sitatene er bare brukt en gang.

4.1. Datainnsamling gjennom litteratursøk

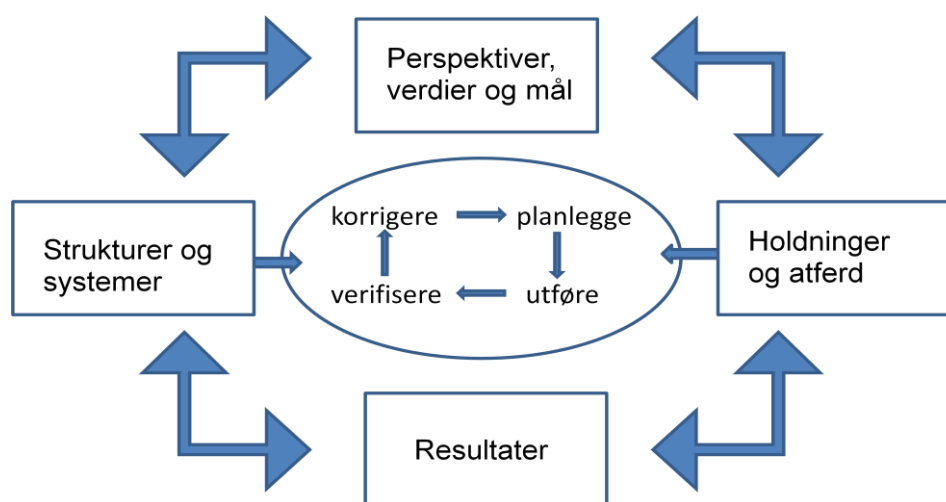
Gjennom litteratursøk har jeg funnet en del instruksjer som regulerer ledelse og styring av Rogaland politidistrikt. Felles for disse instruksene er at det er mye som omhandler rollen som leder og ansvaret som driftsenhetsleder, men lite som omhandler rollen som medlem av politimesterens ledergruppe.

I. Generalinstruksen (Rogaland politidistrikt, 2010a) er det øverste styringsdokumentet for Rogaland politidistrikt, og beskriver rammer, mål, visjon og prinsipper for virksomheten. I instruksen er der et eget avsnitt om ”Forbedring og læring”, som sier:

”Gjennom analyse av sammenhengen mellom virkemidler og oppnådde resultater skal vi forbedre vår organisasjon effektivt ved systematisk å:

- *Utvikle og iverksette mål og strategier basert på helhetsforståelse.*
- *Identifisere områder med muligheter for forbedring.*
- *Følge opp forslag til forbedring og gjennomføre forbedringstiltak.*
- *Legge vekt på læring basert på tilbakemeldinger på alle nivåer”.*

Det er utarbejdet en egen styringsmodell, og den er gjengitt i figur 19.



Figur 18 Styringsmodell Rogaland politidistrikt

Den indre sirkel med planlegging, utføring, verifisering og korrigerende beskriver elementene i prosessen fra mål til resultat. I styringsmodellens ytre elementer vil jeg spesielt trekke frem ”resultater”, hvor generalinstruksen sier:

”Resultatene er oppnåelse av mål innenfor gitte rammer gjennom best mulig utnyttelse av ressurser. De resultatene vi oppnår er grunnlaget for vår videre framdrift. Individuell og organisasjonsmessig læring inngår som et viktig element i ethvert resultat. Denne skal sette politiet i bedre stand til å løse oppgaver i fremtiden”.

II. Organisasjonsstyring (hovedinstruks) (Rogaland politidistrikt, 2009b) er en instruks som skal beskrive og sikre lik forståelse av organisering, ansvar- og oppgavefordeling i politidistriktet. Instruksen er brutt ned til nivå 2, dvs til driftsenhetsnivå, og hver driftsenhet er fylldig beskrevet. Punkt 5 i instruksen gjelder ”Organisering av politidistriktets ledergruppe” og jeg siterer hele punktet:

”Politidistriktets ledergruppe består av politimester, driftsenhetsledere samt administrasjonssjef”.

III. Virksomhetsstyring (hovedinstruks) (Rogaland politidistrikt, 2010b). Formålet med instruksen er å klargjøre myndighet og ansvar for økonomiforvaltningen i politidistriktet. Et av punktene i instruksen er ”Metode”, og den sier:

”Rogaland politidistrikt skal videreutvikle kunnskapsstyrt ledelse som hovedmetodikk slik at ethvert plandokument og enhver beslutningsprosess bygger på en kunnskapsorientert og reflektert tilnærming, der analyse av risiko og vesentlighet inngår som sentrale elementer. Gjennom kulturbygging skal det skapes felles forståelse for helhetstenkning blant alle ansatte i politidistriktet. I styringsmessig perspektiv har politidistriktet som målsetting å bruke kunnskapsorientert og strategisk ledelse til å:

- *Forbygge og bekjempe kriminalitet bedre.*
- *Være en tjenesteytende og publikumsorientert etat.*
- *Arbeide mer kostnadseffektivt”.*

Instruksen har også tatt inn et avsnitt om ”organisering av politidistriktets ledergruppe”, og den sier nesten det samme som instruksen om organisasjonsstyring:

”Politidistriktets ledergruppe består av politimester, driftsenhetsledere av funksjonelle og geografiske driftenhetsledere og kommunikasjonsrådgiver”.

IV. Alminnelig lederinstruks (hovedinstruks) (Rogaland politidistrikt, 2010c), der formålet er å sikre at enhver som har en lederfunksjon i politidistriktet viser forståelse for lederrollen og følger de styrende dokumentene. Instruksen sier følgende om ”Ledelse”:

”Ledelse er å skape resultater, sammen med og gjennom andre. I Rogaland politidistrikt vil vi ha resultatorienterte og fremtidsrettede ledere. Lederne skal bidra til å videreutvikle den faglige

kvalitet. Lederne skal ha egenskaper som fremmer samspill, som stimulerer den enkeltes selvstendighet og ansvarsfølelse samt medvirker til å skape entusiasme. Våre etiske fellesverdier er en rettesnor for all ledelse i politidistriktet. Lederne eksempel er avgjørende for at våre etiske normer forstås og følges”.

V. Strategisk plan 2006-2009 (Rogaland politidistrikt, 2006). Denne planen er utgått, og det er foreløpig ikke utarbeidet noen ny strategisk langtidsplan. Grunnen til at denne planen nevnes er at politidistriktets visjon nevnes i denne planen og visjonen er fortsatt gjeldende. Visjonen er ”Trygghet og service for alle”.

4.2. Datainnsamling gjennom intervjuer

I mitt prosjekt har jeg først og fremst fokusert på mangler, og det som ikke fungerer, og dermed kan drøftingen bli forholdsvis lite nyansert. Innledningsvis vil jeg nevne at samtlige respondenter tilkjennega at det har vært en meget positiv utvikling i ledergruppen når det gjelder samhandlingen og relasjonsbygging innad i gruppen. Dette ble spesielt presisert av dem som var med i ledergruppen før 2008, og dermed har opplevd to forskjellige politimestere. Men samtidig så nevnte alle at det fortsatt er stort utviklingspotensial i gruppen. I tillegg var det unisont at det er en lett og hyggelig omgangstone med mye humor i ledergruppen, og flere hevdet at det var utviklende i seg selv bare det å være medlem av gruppen.

4.2.1. Hypotese1: ”Ledergruppens medlemmer arbeider etter prinsippet ”en for alle, alle for en”, men det er mer en myte enn realitet”

Ett av hovedmålene til vår politimester er at det skal være fokus på helhet i politidistriktet, og han har brukt ordene som forfatteren Alexandre Dumas brukte i romanen om de tre musketerer ”en for alle, alle for en”. Men samtidig blir det ofte sagt i ledergruppemøtene at ”vi er en gruppe av ledere, men vi er ingen ledergruppe”. Derfor stilte jeg spørsmål om den enkeltes oppfatning av helhetstenkningen i ledergruppen. Noen av respondentene svarte følgende;

”Den helhetstankegangen, altså en for alle - alle for en, den kan en si i ledergruppen, men i virkeligheten så føler jeg at vi sitter litt som slike satellitter, og holder litt på våre egne områder og kjemper for oss selv. Det samme føler jeg og at vi gjør i forhold til andre politidistrikter”.

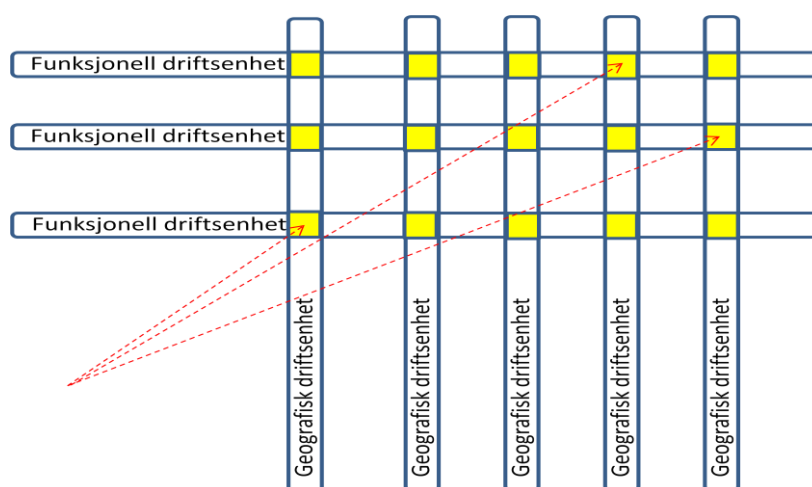
””whats in it for me” og litt sånn og når det er budsjetter og penger det er snakk om, hvordan kan jeg få mer penger til meg, hvordan kan jeg få flere ansatte på min enhet, hvordan kan jeg klare få bedre resultat for min enhet?”.

”Jeg tror nok at det er riktig at i forhold til at det er en ledergruppe, så er det også en gjeng med ledere, altså har vi vår egen enhet, som vi ønsker å styre på best mulig måte. Vi ønsker

selvfølgelig å få gode resultater, og vi ønsker derfor å få lagt forholdene til rette ... og da blir det vel gjerne litt at vi kaver litt mye for å få det til for vår enhet, og det har nok litt med at, det resultatsystemet vi har i politiet ... derfor kan vi nok bli litt mye ledere for egen enhet, i forhold til en ledergruppe”.

”Det er mye vi og de tenkning, og den bør en arbeide med og få gjort noe med, sånn at en ser at det er felles oppgaver og felles mål ... i ledergruppen har jeg inntrykk av at det er veldig forskjellig, noe tenker bare på seg sjøl, og andre tenker også på de andre”

En av informantene tegnet en skisse for å vise meg hvor ledergruppen misser på kommunikasjon og samhandling. Skissen og sitat er gjengitt under.



Figur 19 samhandlingspunkt mellom geografiske og funksjonelle driftsenheter

”Vi er faglig sterk, har høy aktivitet, har gode resultater, men som bedrift, dersom du kan tenke deg som bedriftsleder, og skal gå tilbake til tidligere yrker du har hatt selv, så klarer ikke i denne bedriften her å ta fatt i den sonen der”. (gule firkantene)

Noen av respondentene hadde en noe mer nyansert forståelse av helhetstenkning og var dermed ikke helt ubetinget enig i utsagnet til tilsynet (Stab tilsyn, 2010) om at helhetstankegangen i oppgaveløsningen burde gis prioritet.

”Jeg er enig i at det med helhetstenkning og er noe som vi alltid må ha for øyet i forhold til dette at det må gis prioritet ... men jeg har også eksempler andre veien hvor vi lykkes med helhetstenkingen, for eksempel flytting av ressurser fordi en har behov for det, være seg penger eller medarbeidere for kortere eller lengre tid, og det kan være flytting av saker, og en forståelse for at nå har noen det vondt og andre må bidra”

”Jeg synes faktisk jeg er blitt veldig mye bedre til å tenke helhet, altså tenke begge deler. Dette med at du skulle ha på deg to hatter, det har vært en utfordring for meg... fra gammelt av var du i ledergruppen for å hevde dine krav og du skulle fremme din sak for driftsenheten. Du skulle bare sørge for hvilke triks og hvilken måte du kunne gjøre det for å male din egen kake”.

En av informantene trakk fram strategien til politimesteren i forhold til at man skulle holde fokus på det man har, og ikke på alt kunne man kunne ha gjort hvis man fikk flere ressurser, med følgende utsagn:

”Fokuser på det du har, og du skal utnytte det på en best mulig måte, og det har politimesteren fått greit til synes jeg. Strategien hans er jo at vi skal bli gode, med det vi har, og det synes jeg er et godt valg. Kanskje ikke å bli best, men jammen kan du komme mye høyere, og det har vi klart”.

På oppfølgingsspørsmål til en av respondentene ble det spurt om driftsenhetslederne satte sine egne interesser høyere enn fellesskapet og til dette ble det svart:

”Ja, men de gjør det i den gode saks hensikt, de gjør det fordi det ikke er aktuelt liksom å gi vekk noe før du har fylt målene dine helt ut, og det er det jo ingen av oss som klarer. Og følgelig blir det ikke aktuelt å gi noen til noen andre i den ”firkantede modellen” ... første så er det målkrav, det er slik med alle gode egenskaper at i normaldose så er de livgivende og i overdose så er de livsfarlig, akkurat som med medisiner. Og da tenker jeg at det der kravet til måloppnåelse for egen enhet, det kan jo bli slik at du blir så sektor tenkende at du ser bare dine egne mål, og fyller dem for enhver pris, bokstavelig talt. Det synes jeg nok jeg ser litt konturene av både på økonomisiden og på resultatsiden”.

Det fremkom også noen nyanser i forholdet mellom geografiske og funksjonelle driftsenheter, der de funksjonelle driftsenhetene, som har distriktsovergrepene oppgaver, har lettere for å se helheten. I tillegg er det nyanser i forholdet mellom by og land, noe følgende sitater viser:

”Det er mulig at ledere for fellesenhetene føler seg identifisert med politiet i Rogaland, fordi det er jo de som er politiet i Rogaland”.

”Jeg føler de funksjonelle er gode på det å tenke helhet ... fordi at de har det i fokus at de er like opptatte på at det skjer noe i en problemstilling som en fellesenhet har ansvar for, at den blir tatt tak i på Jæren, som i Stavanger”

”Jeg tror og jeg føler mange ganger i dag så råder litt av den gamle kulturen by og land fremdeles... når man da kommer ut fra en bykjerne så er politioppavene mye mindre, altså det er mindre av alt ... jeg har en hvis oppfatning av at vi har en kultur for å bistå i større grad innover mot by områdene eller motsatt”.

En annen respondent stilte seg selv spørsmålet hva som menes med helhetstenkning, og belyste det med følgende eksempel. Eksempelet er reelt, men hvilken episode det snakkes om er utelatt:

”En driftsenhet mangler folk for et oppdrag som oppstår en helg, mens en annen driftsenhet har planlagt aksjoner i forhold til sine resultatmål. Den planlagte aksjonen blir nedprioritert og ressursene ble flyttet til en annen driftsenhet. Den ene enheten vil bruke helhetstankegangen for overføring av ressursene, hvorfor skal man bruke folk på overtid når det er nok ressurser i distriktet? Den andre enheten vil si at det er mangel på helhetstenkning da en ikke er bevisst sitt eget ansvar ved at en tar ressurser fra andre og skyver problemet fra

seg. Begge har gode poeng, men de er ikke forenelige. Hadde det vært en dialog på forhånd så kunne en sett helheten sammen”.

Et av mine tilleggsspørsmål var om det var lettere å få til samhandling mellom driftsenheten når noe var skjedd, reaktive oppdrag, framfor å tenke tiltak før straffbare handlinger skjer, proaktive tiltak. Her var informantene relativt samstemte.

”Skjer det alvorlige ting, så trør folk til altså. Da er det jaktlysten og driven som ligger på, det er lettere enn når du skal ha planlegging og engasjere folk, så er det helt klart vanskeligere ... gjengangerprosjekter²⁴ er et godt eksempel på det ... fordi det ikke er engasjement fra alle hold, møter du motstand mot det du har spredd i organisasjonen, så sprer motstanden seg”.

”Når ting virkelig går galt, og vi må gi innsats, politiet altså, så virker det som om at da er det ingen problem å samhandle, men når noe skal planlegges og en skal dra i gang noe på egen hånd, enten det går på operasjoner i forhold til... viljen og engasjementet må jo alltid ligge der, det er en forutsetning. Du kan ikke gå inn i noe med bremsene på”.

I mål- og disponeringsskrivet for 2010 har Politimesteren øremerket kr 500.000 til ”gode politioperative samarbeidsprosjekt” mellom driftsenhetene, men på det tidspunkt som tilsynet fra POD var på besøk hadde det ikke kommet inn noen søknader fra driftsenhetslederne på bruk av disse midlene. Respondentene ble spurt om hva de trodde var årsaken til at det ikke var fremkommet noen forslag til bruk av disse midlene. Disse midlene var godt egnet til å få til samhandling og det å tenke helhet.

”Det kan være en indikasjon på at de er litt seg selv nok ... det kan være en indikasjon på at de har penger nok, klarer seg ... det kan være en indikasjon på at det ikke er sikkert at det er klima for samarbeid og samhandling ... det blir oppfattet som mer omkostningsfullt og samhandle ... og omstendelig med mye prosesser at det gidder de ikke ... jeg har tatt opp konkrete initiativ, men det blir ingen respons altså”.

”Jeg tror kanskje vi blir fanget litt av hverdagen, altså, det å sette seg ned å gjøre slike ting, det tar litt tid, det tar litt tankearbeid, og du skal engasjere en del mennesker rundt deg, og vi har gjerne nok med vårt eget, og så glemmer vi å se helheten. Vi ser vår egen enhet ... slike ting burde egentlig vært tenkt igjennom i ledergruppen, skulle gjerne hatt en ide-gruppe som bestemte at slike ting har vi lyst til å gjøre, og dette går på ledergruppen, det skal ikke nødvendigvis komme fra en driftsenhetsleder”

”Dette var jo perfekt til å juble og hive seg på, men så får du noen vegringer ... nå skal dette administreres ... nå blir det møter, og vi må lage en plan. Plan det er det verste som finnes, nei, jeg tror jeg gjør slik som jeg gjorde i fjor. Så ser jeg på de andre, jeg vet ikke om de er så mye bedre. De protesterer, nei jeg tror jeg skal gjøre noe på egenhånd, hvor er de da?”

Et annet tilleggsspørsmål som ble spurt den enkelte var om hvilken oppfatning vedkommende hadde om lojaliteten innad i ledergruppen og da til de beslutningene som ble fattet.

²⁴ Gjengangerprosjektet var et felles prosjekt hvor det ble etablert en gruppe som dekket hele politidistriktet og fulgte tett opp de mest kriminelle personene. Prosjektet mislyktes som prosjekt og ble nedlagt etter ca 1 år.

Bakgrunnen for dette spørsmålet var ønsket om å finne ut om driftsenhetslederne setter egne interesser høyest og sier en ting men gjør noe annet når de kommer tilbake til egen enhet.

”Medarbeiderne er lojale til politimesteren, men en oppfatter av og til at en tolker beslutningene noe forskjellig av og til”.

”Lojaliteten er bra, men kan helt klart bli bedre hele veien, og det må gå i oss selv og tenke: hvordan fremmer vi et budskap, hvordan legger vi frem ting etter et møte, og hva forteller vi. Forteller vi vårt syn, eller forteller vi ledergruppen sitt syn”.

”Ledergruppen er ikke klare nok på sine vedtak, de får ikke kommunisert det godt nok ut, og er faktisk talt ikke alltid enige, bare det at noen går tilbake og informerer om at resultatet ikke ble slik jeg ønsket, så kan det være med å bryte ned kulturen i gruppen”

Det var flere av respondentene som hevdet at viljen til å være lojal er tilstede, men de stilte heller spørsmålet om gjennomføringsevnen er til stede hos den enkelte driftsenhetsleder når beslutningene skal iverksettes, noe som følgende sitater viser:

”Jeg opplever vel at der på en måte er lojalitet, men jeg holdt på å si, gjennomføringsevnen, både enkeltvis og samlet på enkelte områder²⁵, har jo vist seg å være sviktende, på enkelte områder”.

”Lojalitet i ledergruppen går fra høy til lav. Den er høy hos en del, men når du ser på for eksempel en sak, vi blir enige om å gjøre en ting, men vi gjør det ikke”.

”Jeg tror nok viljen til å være lojal er tilstede, men det kan nok skorte litt på gjennomføringen og det å få det kommunisert ut og iverksatt, det er nok en utfordring”.

For å illustrere de to siste sitatene så vil jeg sitere en dialog hentet fra ett av intervjuene.

Denne dialogen og sitatene som det her vises til, viser en utfordring ledergruppen har.

Respondent: ”For det er en ting som jeg er 100 % sikker på er at dersom jeg hadde hatt litt respekt for de avgjørelsene som blir tatt, så hadde jeg gjort det. Jeg sitter og kritiserer meg selv ... dersom ikke jeg blir tent... altså dette her er litt sånn problematisk for meg, ja så gjør jeg det faktisk ikke. Det er ganske utrolig”.

Intervjuer: ”Men kan det være at det ikke nødvendigvis er viljen det står på, kan det være at motkreftene når du kommer tilbake er så store?”

Respondent: ”100 % sikkert, så har du rett, klart jeg vil ... men så gjør jeg det ikke likevel, grunnen til at jeg ikke gjør det, er at når jeg kommer hjem så skal jeg formidle dette videre, og det er der det stopper opp. Fordi det da blir det: Nei, har ikke fått, har ikke... snakker det bort. Og så orker ikke jeg, det er jeg som driftsenhetsleder som svikter... jeg får så mye motstand at jeg orker ikke ta den der, og så bruker jeg en form for unnskyldning og sier til meg selv at jeg skal gjøre det bedre neste gang”.

²⁵ Eksemplet som ble brukt var gjennomføring av signaleringer

En av informantene beskrev utfordringen med samhandlingen og helhetstanken med følgende bilde:

”Det er noe med at ... når du sveiser, skjærebrenner, så må du få fokus på gass og oksygen og blander det riktig for at det skal brenne, eller så blir det bare en jækla flamme, og det er akkurat det å få hele organisasjonen med på at det er ikke bare Sandnes eller Stavanger, men hele greien ...”.

En annen respondent var opptatt av at gruppen nødvendigvis ikke alltid måtte være enige om alt for å få til samhandling, og det fremkommer av følgende refleksjon:

”Men vi er jo forskjellige folk, så det er jo klart du klarer aldri få alle til å bli enige om alt, men at vi har blikket for at vi alltid skal nå de samme målene, og at vi skal være strategiske i det vi planlegger, det må vi kunne være enige om”.

4.2.2. Hypotese 2: ”Ledergruppens medlemmer er ikke trygg nok på hverandre og utryggheten legger dermed begrensninger på kunnskapsutviklingen”

I spørsmålsstillingen til respondentene ble det vist til påstanden fra tilsynet som hevdet at interessemotsetninger mellom ulike driftsenheter ble ikke diskutert i særlig grad i ledermøtene, fordi det oppfattes som et ømtålig tema. Respondentene ble spurt om hva deres mening var på denne påstanden.

”Det er et godt miljø innad i ledergruppen, en vil hverandre vel og det fremmer kunnskapsutviklingen, men det er for lite konfrontasjoner sånn som jeg ser det ... kulturen tilsier at man snakket ikke om andres utførelse av arbeidet eller kommer med innspill i forhold til hvordan ting kunne endres. Det ville lett kunne oppfattes som kritikk av andre”.

”Det har litt av det der med konformiteten (enighetskulturen i gruppen), at det er ganske ubehagelig, for da kommer konflikt til syne, og den er vond og vanskelig, og jeg tror nok at der ligger potensielle konflikter i ledergruppen, som en aldri har tatt opp, og dersom en tar de opp, så vil det være vondt, kanskje hele gruppen endrer seg, maktforholdene i gruppen og dette her”.

”Jeg har jo egentlig og kommet frem til det at kanskje så tørr vi ikke helt si hvordan det er i ledergruppen, der er litt sånn enighet ... Det er en sånn slags trygghet i gruppen, og da får du ikke opp de grunnleggende forskjellene, altså du får ikke opp de konfliktene som evt måtte være der, mellom driftsenheter, eller mellom saker som skal være viktige osv”

”her i politiet så har det vel vært slik at, vi har jo for det første så har politiet, vi har stort sett vært enige, det er veldig sånn sterk avdelingsfølelse, veldig sterk sånn enhetsfølelse innad, og vi er jevnt over enige, ikke sant. Og dessuten har vi vært ganske homogen og slik at vi har vært stort sett vært enige om veldig mye... ”²⁶

²⁶ Enighet om så nevnes, for lite ressurser, kriminelle er ”slemme” og fagforeningen. Fagforeningen ble nevnt fordi alle stort sett har vært medlem der, og tidligere var det stor enighet innad i etaten.

Flere av informantene mente at det ikke er utrygghet i gruppen og hadde følgende begrunnelser for dette:

”angst i forhold til å hevde standpunkter en har, det er så ekstremt fjernt fra min opplevelse, for det første egenopplevelse og for det andre de observasjoner jeg gjør, men jeg synes liksom at det finnes andre forklaringsmodeller for hvorfor det skjer det som skjer ... egeninteressen som driftsenhetsleder den kan du kjenne igjen av og til. Du kan kjenne igjen manglende interesse og engasjement, på områder som er litt fjernt fra deg sjøl ... ikke se andre grunner for å ha en slik angst enn at en er redd for sanksjonen som måtte komme som resultat av det en gjør ... og jeg har til gode noen gang å ha opplevd sanksjoner i ledergruppen ”

”Jeg har aldri vært så trygg som jeg er nå, og jeg tror at jeg er trygg fordi jeg er trygg på at folk kjenner meg, og det er veldig godt det, å føle det at de kjenner meg så godt”

”Det er ikke utryggheten hos meg, men jeg føler liksom litt mer sånn dette er noe som andre ikke ønsker å snakke om, også blir det ikke snakket om”.

”Men når det gjelder akkurat den med samarbeid og sånn, så tror jeg, jeg synes nok at folk sier ifra og. Det stopper opp, det blir ikke gjort noen oppfølging”.

En av respondentene kom inn på vestlandskulturen sin påvirkning av samhandlingsformene innad i ledergruppen, men den la ikke noe begrensning på åpenheten eller trygghetsfølelsen.

”Vi sitter i en ledergruppe med stort sett vestlendinger og klart at de har en omgangsform som kanskje er annerledes enn andre steder av landet. Der er litt andre måter å omtale hverandre på, det er litt andre former og utrykke seg på og det er litt andre grenser for hva som er akseptabelt og ikke akseptabelt. Men spørsmålet her er altså, er det funksjonelt eller ei? Går det faktisk an å si det du har tenkt å si og få i gang en diskusjon, altså da er svaret ja, helt klart”.

En annen av informantene erkjente at han var ærlig, men spørsmålet han stilte seg selv uten å svare fullt ut på det var om han var åpen.

”Nei jeg tror nok at jeg er ærlig i all fall, men om jeg er åpen? Det er ikke alltid du sier det du har lyst til å si, men sånn vil det jo alltid være, men spørsmålet er hvorfor sier jeg ikke?”

Mitt åpningsspørsmål til respondentene var ”hva er det ved vår kultur som hemmer og fremmer kunnskapsutviklingen” og til dette hadde en av respondentene en refleksjon rundt åpenhet.

”Nei det som fremme da tenker jeg jo at det som politimesteren er opptatt av at det skal være åpenhet over bordet, at en skal kunne si meningen sin, og bidrar selv til å være åpen og synlig og direkte for sin egen del... men så er spørsmålet om folk følge opp, og det tror jeg ... eller det innser jeg er noe varierende. For jeg tenker av og til at det hemmer jo at noen forholder seg litt tause, der jeg tenker at de sannsynligvis har noe de skulle ha sagt, de har gjerne en mening om dette her. Og da tenker jeg av og til hvordan har det seg at en ikke gir uttrykk for denne meningen... Og så er jo det spørsmålet om det med åpenhet da, tørr en å være helt åpen, det er jeg ikke så sikker på. Hvis en ikke er åpen så fremmer det i alle fall ikke kunnskapsdeling og når en ikke er åpen så er spørsmålet igjen hva er årsaken til det? Er det for eksempel manglende trygghet eller en ikke føler seg sikker på at dette kan bli brukt imot en... Det kulturpoenget fremmes jo av at det jamt over er veldig god tone i gruppen. Også har

jeg tenkt over hvor mange sånne ujevnelige, hvor mange tabu er der egentlig i denne gruppen, og det er nok noen, men jeg er av og til litt usikker på hvorfor noen det er...

Det ble også hevdet at noen la bevisst lokk på sine meninger av rent taktiske hensyn og ikke nødvendigvis på grunn av usikkerhet.

"Noen gjør nok det (legger lokk på seg), det er jo noen som er forbausende tause og så er det noen som er litt taktiske og liker å høre hva andre mener først, kanskje for å unngå det som er vanskelig og, av og til så løser jo ting seg. Også tror jeg folk er litt ... det er jo snille folk, de er jo vennlige og kjekke, og som gjerne ikke synes det er så behagelig å fronte, ta opp ting som på en måte kan oppfattes som kritisk overfor andre"

"Vi greier ikke engasjere oss, og tar ikke diskusjonene pga av at det blir litt ubehagelig for det betyr gjerne at jeg også må gjøre noe. Det betyr at jeg må jobbe litt i sammen og det betyr en utfordring"

Eksempel på et ømtålig tema som ble trukket fram av en av respondentene var - "Hva er godt nok?". Dette illustrerer godt problematikken rundt ømtålige tema og han svarte selv:

"Det er klart at dette er et ømtålig tema og det er jo et tema som vi ikke tør å bringe på bordet skikkelig... fordi det at det rokker ved noen, og spesielt de som sitter med dette som spesialkompetanse, ... og så er vi livredde for å rokke ved eksisterende organisasjon".

En annen respondent hadde følgende resonnering rundt samme problemstilling:

"Det er klart at den enkelte vil jo være veldig opptatt av sitt eget, og den lederen som sitter i ledergruppen vil jo ha press fra sine ledere igjen, som jobber med fagfelter. Da blir det et ømtålig tema. Og så går det på dette med kvalitet og kompetanse og at noen har så mye høyere kvalitet på det de holder på med, men vi diskuterer aldri hva tid er godt nok".

En av respondentene fortalte at vanskelige forhold heller ble diskutert i gangene, fremfor å bli tatt opp på ledermøtene. Konkret hva samtalen ble gikk ut på er utelatt pga anonymisering, men følgene fremkom under intervjuet:

Respondent: "Jeg vet at det er ting som er blitt diskutert i gangene (gjerne organisering), for ikke å såre noen".

Intervjuer: "Men er ikke det med på å skape fraksjoner det, når der begynner å gå ting i gangene?"

Respondent: "Ja, helt klart, og det er ikke bra, det burde vært. Når slike ting kommer opp, så burde det i hvert fall, etter at "noen" har drøftet det, satt sammen, så burde det ha blitt tatt opp som sak."

En annen svarte følgende på spørsmål om ledergruppen var redd for å ta opp ømtålige temaer; – "Jeg vet ikke helt om den har prøvd skikkelig enda". For å komme dypere inn i problematikken spurte jeg respondentene om det var vanskelig å utfordre hverandre med spørsmålet "hvorfor?". Bakgrunnen for dette tilleggsspørsmålet var en positiv episode jeg opplevde i et av ledermøtene hvor et av medlemmene ble utfordret med spørsmålet hvorfor og

forklaringen ble møtt med et nytt hvorfor osv. Det som egentlig skjedde uten at noen la merke til det var at gruppen drev med felles analyse av et problem.

”Det er alltid vanskelig å stille spørsmål hvorfor. Det ser du, folk beskytter seg dersom du stiller spørsmålet hvorfor. Jeg har jo sagt, nå har jeg sittet i vår organisasjon i 8 år, og har ennå ikke tatt standpunkt om vi bør endre noe. Fungerer optimalt ... i forhold til sånne ting er det utrygghet, og det kan du jo se på personer under diskusjoner også, hvem som lukker seg inn og ikke snakker da. I stedet for å ta til orde, så velger en heller å tie, og se hva diskusjonen munner ut i”.

”Spørsmålet hvorfor stilles sjeldent, jeg tror jeg selv har stilt det noen ganger, men jeg er ikke sikker på at jeg alltid er heldig med spørsmålene fordi jeg føler liksom at de går i forsvarsposisjon, og når folk gjør det så kan det være fordi jeg har stilt spørsmålene feil, men det er liksom det er lite kritikk av hverandre”.

”Jeg har ikke opplevd at det er vanskelig å stille spørsmålet hvorfor. Men, dersom det blir stilt, så får du nok en lang forklaring, eller skal man kalle det en bortforklaring. Det tror jeg at vi har tradisjon for i Rogaland politidistrikt. Å prøve å forklare ting eller bortforklare ting. Det har hengt med oss”

For å utdype problemet med at det kan være interessenmotsetninger mellom ulike driftsenheter og at disse ikke blir diskutert i ledermøtene fordi det kan oppfattes som et ømtålig tema, utfordret jeg respondentene på ”gjengangerprosjektet”. Gjengangerprosjektet var et felles distriktsprosjekt som ble etablert i løpet av sommeren 2008. Det ble fattet en beslutning i ledergruppemøte, og det var full enighet blant driftsenhetslederne om å gjennomføre prosjektet. Prosjektet varte i ca 1 år og ble sommeren 2009 besluttet nedlagt som et ”mislykket” prosjekt. Jeg ønsker ikke med mine tilleggsspørsmål å sette spørsmålsteget ved den beslutningen som ble tatt sommeren 2009, om den var riktig eller feil. Min hensikt med denne vinklingen er å finne ut om ledergruppens rolle i prosjektet er blitt evaluert. Kunne ledergruppens engasjement ha påvirket resultatet? Dro alle i ledergruppen i samme retning? Kunne ledergruppen trukket noen erfaringer til bruk i tilfelle det skal etableres nye samarbeidsprosjekt i fremtiden? En slik evaluering ble ikke gjennomført i ledergruppen, men selve prosjektet ble evaluert. Mitt spørsmål ble hvorfor evaluerte vi ikke oss selv? Hvorfor var det kun selve prosjektet som ble evaluert? Var det fordi det var et ømtålig tema? Her er noen av svarene som ble gitt:

”Prosjekt gjenganger kom på helt feil tid i forhold til den politikontflikten. Men der og da, slik som situasjonen var i Rogaland Politidistrikt, så var det ikke rette tiden å drive med noen store evalueringer i forhold til de tingene. Vi hadde det mer enn tøft nok som vi hadde det. Det er ikke ment som en unnskylding”.

”det har på en måte avslørt at der var vi trege, avgjørelsen er grei, beslutningen er grei, men det som ikke var greit, det var den tenningen som ledergruppe hadde mens prosjektet foregikk”.

”Det var ikke noe evaluering der nei, det var prosjektet som stort sett evaluerte seg selv og la seg ned, så tok en det til orientering, eller etterretning ... hvorfor, strandet det? ja hvorfor så vi ikke på ledergruppen? Det kunne ha blitt noen ubehagelige diskusjoner det og ... det er klart at da kunne det ha blitt litt sånne ubehagelig svar, så spørsmålet om det var noen vits egentlig, kunne vi gjort noe med det? Hva ville det ført til? Nei vi burde nok ha gjort det”.

”Det kan godt hende, men samtidig så tror jeg at om vi skulle gjort det så hadde det blitt en sånn, litt for mye sånn skittentøyvask på detaljer, for skulle alt kommet opp, så måtte alt kommet opp ... og så måtte du på en måte i den evalueringen tatt alle de rundene med alle de detaljene og så hadde det antageligvis kommet opp en god del sånn gørr, som lederne i ledergruppen heller ikke var en del av ... Jeg tror ikke de blir enige om hva som gikk galt engang”.

Jeg vil bruke et eksempel fra intervjuene for å belyse hvordan en av respondentene opplever det å ta opp ømtålige tema opp i ledergruppen. Følgende sekvens er klippet ut av intervjuet:

Respondenten: ”Veldig viktig å være ute tidlig når du ser at ting er i ferd med å skje eller når du ser forbedringspotensialet men der er sånn treghet i systemet her som jeg ikke skjønner, hvorfor skjer det ikke. Jeg ser ting er i ferd med å skje, ny kriminalitet er i ferd med å oppstå og vi bør ta tak i dette her og få noe dømt så strengt at det går rykte om det i hele det kriminelle miljøet så det kunne skremme folk vekk fra å gjøre dette her, og det samme ved å være skikkelig effektive på disse...”

Intervjuer: ”Men hadde ikke dette vært spennende å diskutert i ledergruppen?”

Respondenten: ”Jo, det kunne vi selvfølgelig ha gjort, men det hadde blitt kritikk av en driftsenhet, det er vanskelig å komme utenom dette...”

Intervjuer: ”Men da legger du litt lokk på deg”

Respondenten. ”Jo det er helt riktig, men det må være en passende sammenheng å si det i, men jeg har kritisert nå flere ganger men det er ingen andre som gjør det ... dette er jo ting som må vi egentlig ta tak i, men jeg har liksom ikke engasjert meg, jeg har kanskje meldt meg litt ut, jeg og.”

4.2.3. Hypotese 3: ”Ledergruppen har lite fokus på langsiktig strategisk planlegging”

Bakgrunnene for denne påstanden er at det har vært lite diskutert innad i ledergruppen om hvor vil vi? Hvilke ambisjoner skal vi ha for fremtiden? I 2006 ble det utarbeidet en visjon ”Trygghet og service for alle” og en strategisk langtidsplan for perioden 2006-2009 (Rogaland politidistrikt, 2006). Denne strategiske langtidsplanen har nå gått ut på dato, og ingen ny har foreløpig erstattet denne. Hvor kjent var denne langtidsplanen og hvor aktuell er visjonen i dag? Er ledergruppen mer opptatt av detaljer enn langsiktig planlegging? Tilsynet hevdet også at det feltet som politidistriktet har størst utviklingspotensial på, er den langsiktige planleggingen. Det skal nevnes at Rogaland politidistrikt i disse dager er i ferd med å etablere en strategisk analyseenhet og at det dermed skjer en utvikling innenfor det strategiske arbeidet. Det gikk som en rød tråd gjennom intervjuene at alle var enige i utsagnet

til tilsynet, og at ledergruppen hadde mye å gå på når det gjaldt analyse og strategisk planlegging. Dette kan illustreres med følgende utsagn:

”Vi er flinke på etterretning, er flinke på analyse altså i de korte løp, men når det gjelder å forstå den virkeligheten vi er en del av og som vi er satt til å tjene, og etablere langsiktige planer for det ut fra at vi har en begrunnet oppfatning av hvordan ting går, så kunne vi nok ha vært vesentlig bedre, enn det vi er”. Kan politijobben, men hva med driften av distriktet(selve organisasjonen)?

”Det er typisk politiet å tenke samhandling først når ting har skjedd. Det å tenke litt fremover, hva er det som kommer? Hvordan blir utviklingen? Hva gjør vi for å møte den, og hvordan jobber i sammen? I fellesskap kunne takle fremtiden på en mest mulig fornuftig måte. Den kunne vært veldig interessant... for der tror jeg ikke vi er gode altså” Reaktiv og proaktivt, opp mot utsagn om å lage planer, unødvendig merarbeid!

”Så er vi kanskje litt lite visjonære, jobber litt mye kort, og det gjør at ting ikke får tid til å modne seg, og vi får ikke lov å planlegge overlang tid og trekke hverandre inn og spille på hverandre”. Beslutninger

Informantene fikk også noen tilleggs spørsmål rundt hvilket forhold de hadde til politidistriktets visjon og den strategiske langtidsplan. Når det gjaldt visjonen så var det flere av respondentene som ikke kjente eksakt til ordlyden på den og de sa videre at den nesten aldri var tema i ledergruppen. Samtidig visste samtlige hva visjonen dreide seg om, og de trodde at budskapet var innarbeidet i organisasjonen. Jeg ønsker å trekke fram ett sitat i forhold til visjonen, fordi det viser at temaet kunne ha vært oppe til diskusjon i ledergruppen.

”Visjonen er feil for Rogaland politidistrikt. Vi kan ikke bruke den uti vår driftsenhet. Visjon trygghet er greit, men service for alle, det er en visjon som vi ikke kan omsettes i praksis”.

Den strategiske langtidsplan mente de fleste var et dødt dokument. De som hadde vært med i prosessen i 2006 kunne fortelle at det ble nedlagt mye arbeid i dokumentet. Hele organisasjonen var involvert i prosessen, men dokumentet ble liggende i en skuff og sjelden brukt etterpå. Følgende to sitater kan illustrere dette:

”Strategiplanen har aldri vært noe levende dokument. Jeg er sikker på at mange ikke kjenner til planen i det hele tatt”.

”Jeg føler nok at strategiske langtidsplaner er noe greier på en måte som vi er pålagte å ha, hvor nøye følger vi den og hvor mye den betyr for oss i det daglige, det er jeg nok litt usikker på... ambisjonene, altså tanken bak det hele den er bra, men det er igjen når man går på det daglige så blir en så fanget av, bordet fanger, av hendelser som i større grad styrer oss enn det vi er i stand til å håndtere.

Delvis de samme kommentarene som kom frem rundt den strategiske planlegging, kom også fram da det ble diskutert hvordan måltallene kom fram i virksomhetsplanleggingen. Flere av

måltallene var de samme som året før, til tross for at ressursene var økt. Jeg skal ikke komme inn på den prosessen, men det fremkom følgende interessante kommentarer.

”Så har vi lett for å se ut fra folk, når vi setter måltall, vi ser ikke ut fra problemområder. Veldig mye i vårt politidistrikt er regnet ut fra bemanning, og folketall, og det er ikke sikkert at det er riktig”

”Jeg tror også det at systemene kanskje virker tyngende. Altså, det er for mye papirer, det er for mye du skal fylle ut, det er for mye byråkrati. En ser kanskje ikke den direkte nytten av det, en har feilet i forhold til det å gjøre virksomhetsplan til et strategisk verktøy som du følger og som du benytter deg av”.

”Jeg siterer Killingren – ”Norsk politi er jo rågod på å snu seg når det skjer noe, men det er verre med å gjennomføre og lage analyser og planer og gjennomføre ting etter en plan”, og det har hun helt rett i”.

En av respondentene hadde noen ord til ettertanke som det kan være greit å ta med seg videre.

”Ser du framover så ser du at verden ikke er kommet så langt, men ser du bakover så ser du at du har tross alt kommet et ganske langt stykke, og så får man glede seg over det og så får man holde på videre og jobbe framover”.

4.2.4. Hypotese 4: ”Ledergruppen er lite endringsvillige og klarer dermed ikke å utnytte den tause kunnskapen som ligger hos gruppens medlemmer”

Bakgrunnen for denne påstanden er at det ofte blir hevdet at politietaten er veldig konservativ og lite endringsvillige. Stemmer denne påstanden? Det å være en lærende organisasjon eller en kunnskapsbasert virksomhet betyr indirekte at en må være endringsvillig. I åpningsspørsmålet ble det brukt en anmerkning fra tilsynet. Det ble her benyttet en anmerkning fra tilsynsrapporten i åpningsspørsmålet (Stab tilsyn, 2010). Tilsynet mente at politidistriktet med jevne mellomrom måtte kreve en gjennomgang av valgte løsninger for å nå målsettingen om effektiv oppgaveløsning, stabilt gode resultater, samt få opp helhetstankegangen og samarbeidet i politidistriktet. Spørsmålet til respondentene ble om ledergruppen er endringsvillig?

”Det har jeg sikkert sagt og det har du sikker registrert, ifht min driftsenhet. Jeg har sagt at vi har ikke endret oss en ”shit”, så lenge jeg har vært i denne driftsenheten”.

”Vi er gjerne litt opphengt i tradisjoner. Slik har det alltid vært og slik skal det bli og det blir jo kanskje av og til uttalt også, i stedet for å så tenke litt hvordan en kan gjøre det på en annen måte ... fordi at er en gjeng av menn i stort sett samme aldersgruppe ... samme erfaring i politiet, altså at har gått gradene ... dermed så har blitt opphengt i et visst system, spor og det kan være hemmende i forhold til å se ting på en annen måte.

En av respondentene mente selv han var positiv til endringer og var opptatt av at han ikke måtte være bremsekloss i forhold til nye forslag, selv om de var prøvd før. Her er følgende sitat:

”... at jeg blir møtt med at det er for mye arbeid, eller det koster for mye, eller nei dette har vi prøvd før. Det er slik at 99 % av ideene en får de er jo prøvd før, men så er det at hvis du da alltid forteller folk som kommer med slike ideer at dette er prøvd før alltid, så gidder en jo ikke komme den 100 ideen som liksom kunne ha revolusjonert oss, og gjort oss bedre”.

Flere av informantene nevnte at viljen til endring var til stede, men det var vanskeligere med evnen. Her er en igjen inne på ledelse, som bevisst er utelatt oppgaven. Andre var opptatt av prioriteringer og tidsklemmen som gjorde at det var vanskelig å få til endringene. Jeg velger å bruke to sitater for å vise en nyansert oppfatning av endringsviljen.

”Generelt sett ikke, men som igjen ... vi er en veldig konservativ organisasjon, vi er vel mer konservativ enn forsvaret på mange vis, og har hierarkisk oppbygging og autoritet osv, men vi har begynt å endre oss, der kommer den positive delen av dette med å få en mer akademisk vinkling inn i politietaten”.

”Jeg tror ikke vi er så konservative at vi ikke gjør det (endrer oss), jeg tror vi er åpne for det, men det tar bare litt tid hos oss, fordi vi liksom skal akseptere den kunnskapen også, sånn at vi har bruk for den”.

I tillegg ble det også nevnt av flere av respondentene at politi- og lensmannsetaten er opptatt av det hendelsesstyrte, det reaktive, og at dette legger begrensninger i selve endringsviljen. Respondentene er mer opptatt av å holde hjulene i gang enn å fokusere på mulige oppdrag som kan komme.

”i forhold til det å være kunnskapsstyrt så kan det være at vi må endre oss, men det er nok en organisasjon som er mye styrt av den reaktive tenkningen”

”Vi jobber på etterskudd, ikke sant, det er å brannslukke, det er å fukke den kjeltringen som har gjort ting. Men hvor mye hindrer vi at det faktisk skjedde i utgangspunktet?”

Informantene ble utfordret med spørsmålet om det var lettere å be om mer ressurser enn å utfordre organisasjonen til å se om ting kunne gjøres på en annen måte? Her mente de fleste at det var mer naturlig å be om mer ressurser. Dette kan illustreres ved følgende sitat:

”Ja, det tror jeg er ganske menneskelig. God tradisjon, i varierende grad, men det tror jeg nok ... husk at vi er en ganske tradisjonsbundet bedrift og en bedrift hvor det stilles forventninger om at det er det vi gjør, berettiget og uberettiget, i alle fall det er lite vi gjør som ikke merkes av noen”.

”Vi havner i tiltaksmodus. Kortsiktig tiltak som ofte munner ut i at vi må ha mer folk i stedet for å se på hva håndgrep vi må gjøre for å få dette til med de folkene har”.

En av respondentene hadde sett en positiv utvikling på dette området og mente at var blitt mye bedre til å se på alternative løsninger.

”Det har vært en kulturtilnærming som det har blitt endret en del på, men det har nok vært slik tradisjonelt at alt kan løses dersom vi bare får mer penger. Jeg ser eksempler på at når vi nå først erkjenner at vi forholder oss til de pengene vi har og så er det: hvordan brukes de pengene på en rett måte? Da ser vi eksempler på at folk i ledergruppen, altså de driftsenhetene som har, så ser vi at det kommer opp en del nytenkning på å gjøre ting annerledes”

Noen mente at resultatmålene bevisst ble holdt lave fordi da ville målene kunne nås uten å presse organisasjonen for mye, og en slapp å gjøre korrigerende tiltak og derigjennom endringer. Følgende to sitater illustrerer dette:

”En gruer seg litt til å sette høyere mål, fordi da får en jo rødt igjen. Hva gjør vi da? Som jeg var inne på tidligere, da må vi jo sette inn noen tiltak, hvordan gjør vi det?”

”Det er noen som synes det er behagelig å legge lista så lavt at de er helt sikker på at de når det. Da slipper du alle disse korrigerende tiltakene og avviksrapporteringene, men jeg synes vi skulle være friske og sette oss mål, slik at vi har noe å strekke oss etter”.

De to forrige sitatene indikerer at noen mener det er behagelig å ha lavest mulig mål, men følgende sitat viser at det er andre med motsatt oppfatning:

”Jeg mener at når vi nå går inn på PSV²⁷ og ser at vi fort er grønne alle sammen, da har vi fort gjort noe galt med målene”.

I tillegg kan det nevnes at en av informantene mente at ledergruppen skjulte årsakene til avvik i årsrapporten til POD for å skjerme enhetene som hadde dårlig resultat.

”... en ønsker ikke liksom å henge hatten på det som er leit og vondt... spesielt i en rapport som går ut av huset. For en vil kjenne seg igjen hvem som ikke har gjort det som har vært forventet, i alle fall de resultat som var forventet”.

En av respondentene stilte spørsmål om noen oppgaver skulle vært rullert litt mer enn de blir i dag:

”Det er kanskje på tide å riste litt på en del ting. Det er de samme som sitter i AMU²⁸, i tilsettingsrådene, altså representantene fra den ledergruppen vår. Jeg tror ikke vi har endret, f.eks tilsettingsrådet, siden 2003, 2002. Kanskje tiden er inne nå for å stokke litt på det og la den enkelte leder får litt forskjellige utfordringer”.

Et av tilleggsspørsmålene som ikke var lagt inn i intervjuguiden var om det foretas evalueringer av noen av resultatmålene underveis, eller om de bare blir utkvittert som oppnådd før en haster videre? Stiller dere noen gang spørsmålet om hvorfor dere klarte målet, hva var det som ble gjort av gode tiltak? Hva kan dere lære? Her var kommentarene fra

²⁷ PSV – Politimesterens styringsverktøy (dataprogram opp mot resultatmål)

²⁸ AMU -Arbeidsmiljøutvalg

respondentene at her var de dårlige. De brukte liten til ingen tid på dette. De hadde en tendens til å hoppe videre på neste utfordring når en oppgave var løst. Det fremkom også at nedover i organisasjonen var evaluering mer vanlig, spesielt i store etterforsknings saker hvor det ble foretatt evaluering både underveis og etter at oppdraget var utført. Imidlertid var det lite evaluering i ledergruppen.

”Når året er over, og vi har levert årsrapporten vår som er... slik gikk det, så savner jeg nok evaluering før vi starter på et nytt plan år. Jeg tror ikke det har vært noen evaluering noen gang. Vi bare konstaterer, slik gikk det”.

”vi har evaluert store saker, det har vi, men vi sitter med en masse taus kunnskap, og den kunnskapen blir ikke delt... vi ser ikke om vi gjør ting riktig, før vi staker ut ny kurs ... vi bare diskuterer tiltak uten å se, hvorfor skjedde dette”.

”Men hvordan skal vi dra frem den tause kunnskapen, det er jo bla at vi har evaluering, og at det er åpenhet omkring ting, og at vi diskuterer og utveksler erfaring hvordan skal vi nå målet videre. Det sitter mye kunnskap mellom ørene på folk, men den kommer ikke ut. Jeg tror at i ledergruppen må vi være mye åpnere og snakke om erfaringene vi har på forskjellige områder, og være ærlige ikke minst, i forhold til det som ikke har gått bra”.

For å belyse utfordringen med overføring av taus kunnskap, kan jeg nevne følgende sitater:

”jeg blir veldig lite brukt for min livserfaring opp mot den generelle beredskapen i dag, ... Det forundrer meg hvor veldig svake vi er på allmenn kunnskap, og dra den inn i politikunnskapen”.

”Hvor mange ganger tror du jeg har blitt spurt om å ta den kompetansen jeg har måttet bygge opp gjennom flere år, i motbakke, og bruke den for å utvikle politiet? Du trenger ikke svare”

”mentor-tankegangen, veileder-tankegangen, bruker en jo veldig lite på driftsenhetslederne... når vi ansetter ledere, så sier vi bare lykke til”

En av informantene respondentene hadde forslag til hvordan det var mulig få tak i den tause kunnskapen som finnes i ledergruppen, mens en annen hadde en god refleksjon over hvordan generell kunnskapsutvikling kunne foregå:

”... det er å ta runden rundt bordet og la alle snakke. Og det bør ikke være tilfeldig hvor man begynner. Det er den eneste effektive måten å gjøre det på. Tvinge dem ... du har en rett og plikt til å være tilstede, og møte- og snakkeplikt. Hvis du ikke har noen mening så skal du få lov til å si det høyt”.

”Altså, det er løye med det, når du har gjort ting en gang og det fungerer så har du lettere for å gjøre det en gang til. Og hvis det da går bra har du sett en tradisjon på gang. De driftsenhetene som er vant med, eller som har vært nødt til over tid å forholde seg til hverandre, og har begynte med det og funnet ut at det faktisk kaste noe av seg, både for egen del, for egen mål oppnåelse og for politidistriktet, de vil ha en hang til å fortsette med det, så det er vanens fordel det at når det først har begynt og så fått det til så er det ikke så vanskelig å få det til en gang til”.

Ikke alle respondentene hadde behov for å bruke så mye tid på evaluering og det viser følgende sitat:

”Det er i alle fall ingen tradisjon for å analysere hvorfor vi får det til, og siden vi tross alt får til det meste så hadde vi vært ganske oppatt med det da, så jeg har jo en forståelse for den prioriteringen”.

Informantene fikk tilleggs spørsmål rundt hvordan beslutningsprosessen i ledergruppen var, ble beslutningene fattet gjennom analyser eller intuisjon? Hvor mye bakgrunnsinformasjon ble brukt i prosessen? Noen av sitatene som blir brukt på neste avsnitt rundt ledermøtene kunne også vært aktuelle å bruke her. De fleste av informantene sa at beslutningene ble fattet ut fra intuisjon og lite grunnlagsinformasjon. Det blir mye av det samme som fremkom under hypotese 3 om strategisk analyse.

”Det som hemmer kunnskapsutvikling er at det er alt for lite fokus på at analyse er et grunnlag for å ta beslutninger, det samme gjelder – analyse i forhold til hvilket mål en skal sette seg, i forhold til å evaluere prosjekter, i forhold til å lage strategier. Hvilken vei og retning politidistriktet skal gå”

”må ta en evaluering, er liksom litt for dårlig på å utrede en sak på at vi har liksom sånn ulike alternative forslag til løsning og at vi kan organisere det sånn, kan gjøre det sånn, kan gjøre det sånn og sette oss ned å se på fordeler og ulemper i de ulike alternativene og komme med en anbefaling. Vi argumenterer liksom sånn veldig fort ut fra eget ståsted, så argumenterer jeg for mitt syn i stedet for å få det der synet på tvers helt uavhengig av hvor du står i det”

En av respondentene reflekterte rundt det å være medlem av politimesterens ledergruppe og muligheten for å fatte beslutninger, med følgende sitat:

”vi er politimesterens råd og har sånt sett ikke noe selvstendig rolle som besluttede organ. Den er en samling av personer som i møtet, og til dels utenfor, bidrar til at politimesteren får de råd og de rammebetingelser som setter en i stand til å ta beslutninger og styres på en slik måte at en beveger seg fram”.

Selv om flestparten mente at ledergruppen handlet etter intuisjon og ikke analyse, så var det også respondenter som mente at noen beslutninger blir fattet gjennom en metodisk tilnærming:

”Når du fatter beslutninger, at du har skikkelig kunnskap, og har kjørt igjennom på en måte metodisk som gjør grunnlaget ditt for å fatte en beslutning bedre. Så tenker jeg, det er ikke helt på intuisjonsplanet, men vi må flytte oss mer opp på formaliserte strategiske kunnskapsbaserte delen, for å utøve ledelsen”.

Den største utfordringen som respondentene har sett når det gjelder beslutningsprosessene så er det at ledergruppen ikke helt har sett konsekvensene av beslutningene. Det har videre vært en utfordring å få kommunisert beslutningen videre nedover i organisasjonen og til slutt

manglende evne til å følge opp beslutningen. Det å se konsekvensene av ledergruppens beslutninger må også sees i sammenheng med det som er listet opp under påstand 2, som gikk på om ledergruppen var trygg nok til å si i fra. Jeg velger uansett å nevne noen av sitatene selv om de inneholder mye om ledelse, fordi de har litt med helhetsbilde å gjøre:

”Det er kort og godt at de beslutninger som tas de følges ikke ... i den grad en jobb ikke blir gjort så er det en av to grunner for det, enten så er det feil mann som er satt på jobben eller så har vedkommende fått feil instruksjon ... (i tillegg) er politietaten en ganske svær organisme, hvor det altså på alle nivåer blir foretatt prioriteringer der og da ... generelle pålegg og prioriteringer fra toppen kan, når de på en måte risler ned i dette systemet, forsvinner litegrann i det daglige mas og kav. Årsaken kan være at det er faktisk er oppgaver som der og da faktisk er viktigere, og årsaken kan være litt sånn latskap ... hvordan skal en da få gjort det? det er altså det store, evige og heldige mantra, for ledere i politiet og det er oppfølging”.

”har nok en utfordring der til både og få dette kommunisert skikkelig ut i organisasjonen at dette skal gjøres, og at kan ikke bare holde på og unnskyld oss. Men jeg tror nok det å forstå konsekvensene av egne beslutninger som vi tar, de kan nok være for ambisiøs av og til. At vi ikke alltid ser helt rekkevidden av det”

Det ble også nevnt ulike eksempler hvor politidistriktet har fått til endringsvilje. Jeg vil trekke fram ett eksempel fra en av respondentene. Han beskriver to ulike situasjoner, den ene en suksess historie og den andre en fiasko. Budskapet som jeg trekker ut av denne historien er at suksesskriteriet var avhengig av hvem som ble valgt til eier av prosjektet.

Respondent: Jobbe smartere. Det er typisk det som skjer i politiet, og hos oss og. Der var et prosjekt som heter det, det var satt ned sentralt. Det het jobb smartere, og folk her som reiste, to-tre stykker som reiste til Trondheim på et sånt seminar, og skulle komme tilbake og lære oss å jobbe smartere. Det ble litt fokus på det i 14 dager etter at de hadde vært på kurset, så døde det hen, fordi de fikk ingen respons ... Men derimot, noe annet som har gått bra i så tilfelle, det er jo dette med straksetterforskning. Der var det også litt sånn at jo, vi gjør alt for lite etterforskning i startfasen, og så startet et lite politidistrikt, jeg tror det var Troms som startet opp med noe, og så ble det sånn ”knips” gikk lyset opp for folk, noen gikk det lyset opp for, og de reiste til Tromsø, og de lagte seminar, og de kom tilbake og GJORDE det, og fikk resultater”.

Intervjuer: ” Men er det tiltaket, eller er det personene som klarer å selge...”

Respondent: Jeg tror nok at vi så resultatene fra det politidistriktet og spurte: Hva er det dere holder på med, hva er det som gjør at dere få saksbehandlingstiden ned fra 200 til 100 dager. Og så var det i vårt politidistrikt, ja det var et stort problem i vårt politidistrikt, akkurat dette med at saksbehandlingstiden spesielt, og så var det de rette folkene som reiste og så på hvordan dette virket i det andre politidistriktet. Når jeg sier de rette folkene, så er det fordi at, når, dette ”jobb smartere” prosjektet så var det gjerne de som jobbet med strategisk analyse og ikke de som skulle iverksette, men se som reiste på dette. Til Tromsø var det de som hadde 50 % av sakene, både på juristsiden, og etterforskningssiden, og kunne samarbeide og få det gjort, inn i sin organisasjon, som reiste ... For de hadde den rette innflytelsen. Det var de som skulle gjøre det, de var de som skulle ha resultatene selv.

4.2.5. Ledergruppemøtene

I min intervjuguide satte jeg ikke fokus på ledergruppemøtene og ingen av mine hovedspørsmål eller tilleggs spørsmål dreide seg om dette teamet. Det ble ganske klart tidlig i intervjuprosessen at mange av respondentene trakk fram selve møtestrukturen og innholdet i møtene som en hindring i kunnskapsutviklingen. Jeg har derfor valgt å trekke ledergruppemøtene med videre i oppgaven. Et generelt moment som er fremkommet er:

”Vi ligger mer nede på et taktisk nivå i forhold til politidistriktet som sådan. Det vi burde sett på er det å sette av noen møter i året, hvor vi skal tenke strategisk. Nå skal vi opp og se med periskopet vårt”

Videre i avsnitte ønsker jeg å inndele kommentarene i forskjellige kategorier, og begynner først med *forberedelsesfasen*. Her er respondentene kritisk til både forberedelse av sakspapirer, hvor grundig arbeid er gjort på forhånd og hvor forberedt er det enkelte medlem forut for møtestart. Har alle satt seg inn i alle saksdokumentene? Jeg har plukket noen sitat for å belyse dette:

”selve dokumentene som blir levert inn til ledergruppen, synes jeg har vært veldig sånn vilkårlige på en måte, at en ikke har hatt noen plan, og gjerne ikke levert noen saksinnstilling til noe som gjør at gruppen kan forberede seg”

”Jeg synes kanskje at mange i ledergruppen møter veldig uforberedt til sakene. Kanskje kommer sakslisten for sent, kanskje for liten prosess på forhånd, altså en tar det der og da i møtet”

”Når du sitter og hører på en del av de debattene, så kan du være trygg på at noen ikke har lest sakspapirene en gang. Det er min mening, så kan en jo stille en del spørsmål”.

Flere av respondenten har påpekt at *innholdet* i møtet er forholdsvis statisk. Det blir mye informasjon og diskusjon rundt enkeltsaker og lite visjonært og framtidsorientert.

”Gruppen bruker vanvittig mye tid på drift av politidistriktet. Det er det på en måte som blir prioritet, men det er jo på det strategiske, planene fremover, hva vil vi, se i glasskulen hva som kommer, det spennende arbeidet, det blir på en måte nedprioritert”.

”Jeg synes at kreativitet er vel ikke akkurat det som kjennetegner ledergruppen. Jeg tror nok at det finnes kreative mennesker der, men det er altså selve formen, herlighet, hvor kreativ kan du være – du går inn kl 9 og du går ut kl 3 og du har hatt 3 pauser, og alt er rapportering ... du skal være et fantastisk kreativt menneske for å klare å være kreativ i ledergruppen”.

”Ta for deg referatene fra ledergruppene og hva er det egentlig vi holder på med, og igjen, det er ikke ledergruppen som er opptatt av noe som helst, ledergruppen forholder seg til på en måte den virkeligheten som er der og det er jo veldig mye faktisk, det er budsjettarbeid, regnskapsvesen, det er mål og måloppnåelse, også er det av og til enkelte saker som dukker opp”

Dette punket kan også sees fra en annen side og det er hvor *engasjert* er det enkelte medlem i å forme selve innholdet eller sakslisten til ledermøtet. Der er det flere som hevder at ledergruppen er altfor passiv.

”Det er ganske lenge siden jeg har sett at medlemmene av ledergruppen har fremmet saker, når vi skal lage sakslisten så er det stort sett å ta tak i forrige ledergruppe møte og se hva er det nå naturlig skal følge opp. Så det er liksom lite saker synes jeg som tas opp, det er for lite engasjement fra ledergruppens medlemmer”.

”Men det er også på en måte ansvaret til det enkelte medlem, at vi er bevisst og spiller inn saker der. Det kunne sikkert hatt en runde på at vi har et like stort ansvar for hva som kommer frem der og hva som blir temaet, den enkelte av oss”.

Flere skulle ønske at det var mer tid for *refleksjoner* under ledermøtene. Flere mente at det var behov for refleksjoner tilsvarende det som nå ble gjennomført i intervjufasen.

”De diskusjonene der, de har vi lite av. Det der med å evaluere hvorfor, slik som du og jeg diskuterer her nå, den har vi for lite av”

”Så er spørsmålet, hvorfor er det slik at det er forskjell mellom det som blir sagt og ment i ledergruppen og det som skjer i den virkelige verden? Det er kanskje fordi det aldri er en sak som leder oss inn på den type diskusjon. En sånn refleksjon som du og jeg har nå, hadde satt av 2 ½ time i ledergruppen til å ta den så kunne gjerne noe av dette ha kommet opp og du kunne gjerne faktisk ... det ville jo vært et fremmede tiltak i seg selv. Det å snakket åpent om disse problemstillingene, men da skulle en vært ganske godt forberedt og da skal en tørre spørre hvorfor vil ikke du, hvorfor har ikke du noe å si om dette, hvis noen har sittet stille en stund. Det er et veldig fremmede tiltak tenker jeg”.

En av respondentene kom med et forslag til at ledergruppen kunne få opp engasjementet og refleksjonene. Forlaget var:

”... vi har jo en nå som driver og evaluerer møtet, burde vi kanskje utpeke en som alltid skulle spørre om hvorfor?”

Andre respondenter mente at ledergruppen *kjente hverandre for lite*, det burde vært mer sosialt sammen. I tillegg var det ønskelig med ekstern påfyll, erfaringsutveksling med andre, fordrag etc. Følgende sitat kan illustrere dette:

”treffes en gang i måneden, på en arena rundt et bord, der skal vi gå gjennom en drøss med saker, og så bruker vi alt for lite tid på de viktige sakene, og så har vi også lett for å ramle ned i enkeltsaker... vi møtes så sjelden. Jeg synes ikke vi trenger å møtes i hjel, men vi kan ha arenaer der vi treffes både over lengre tid, der vi og er sosiale, for det er også en viktig bit av det, for å bygge relasjoner, vi kan også hente inn impulser fra andre... det vi betaler i kostnader på det, det får igjen i kompetanse og kunnskap”.

Noen av respondenten ble utfordret med tilleggs spørsmål om de følte det var maktkamp innad i ledergruppen. Her var svarene ganske entydige at de ikke følte det var noe spesiell

maktkamp innad i gruppen, men noen hadde større innflytelse enn andre. Her er noen av sitatene:

”Du blir jo snakket i hjel, og det får lov å foregå, og det synes jeg er skuffende. Det der er litt sånn den sterkeste rett”

”Har en sterkere røst kanskje, ja, ... Dette henger sammen med størrelse og alt mulig, og det er jo en kjent sak i alle maktfora at størrelse betyr en del. Slike ting er med og hemmer en utvikling som kunne blitt enda bedre dersom alle hadde hatt samme fokus og mål”

”Noen som er utrolig kunnskapsrik. Så intelligent, kan gjerne føles, igjen etter min mening, at det kan være hemmende på de som ikke føler seg så intelligente”.

Mange av respondentene var opptatt av at det fikk for lite konsekvenser når ulike pålegg ikke var gjennomført. Det var altfor lett å få utsatt oppgaven og få en ny tidsfrist.

”Det har ikke ført til noen konsekvenser for noen å ikke gjøre det slik som du skal gjøre det ...det er heller ingen som tar det opp. Det er jo mangelen på konsekvens”.

”Vi har en kultur for at det er akseptabelt at fristdatoen blir endrer med en gang noen ikke har gjort noe. Og når du ser hvor mange gjengangere vi har som ikke har gjort noe, så er det helt fremmed i den kulturen jeg er oppdradd i ... hadde han vært sjuk, eller blitt beordret på noe annet så hadde det vært greit, men at en ikke har sett på noe som har ligget i månedvis og ventet, som har vært oppe på veggen flere ganger. Det kjøper jeg ikke altså”.

”alltid det at når du har disse fristene så du setter opp,– ja, de står nå der, men har dere en god forklaring på hvorfor den ikke blir holdt, så er det greit”..

Til slutt vil jeg sitere en refleksjon som en av respondentene gjorde om hvilken viktig rolle ledergruppen har.

”Jeg tror ledergruppen er ekstremt mye mer viktig enn er klar over, fordi at dersom ikke ledergruppen går frem og står i spissen, med flagget ... den enkelte person er ikke viktig i det hele tatt, men dette med å spre budskapet som blir tatt i ledergruppen, inn i organisasjonene, det å få ”gutsen”, der har en viktig rolle”.

5. Drøfting

Hvordan er så mine funn i forhold til de teoretiske perspektivene som er beskrevet i kapittel 2? For at leserne skal kunne følge den røde tråden har jeg valgt å bruke de samme hovedoverskriftene som en finner igjen i teoridelen. Hypoteser 1 og 2 er knyttet opp mot kulturen i ledergruppen, mens hypotese 3 og 4 er knyttet opp mot kompetanseoverføring.

5.1. Kultur

Det å forstå og utnytte de mekanismene som finnes i organisasjonskulturen vil være sentralt i forhold til at en gruppe eller organisasjon skal kunne arbeide kunnskapsbasert og være en lærende organisasjon. Studien har avdekket flere utfordringer mht til den interne kulturen i ledergruppen, og disse kan virke hemmende på selve kunnskapsutviklingen. Jeg har valgt å kategorisere disse utfordringene ved hjelp av fire ulike underavsnitt; konflikt, åpenhet, maktspill og gruppetenkning.

5.1.1. Konflikt

Det må være konflikter tilstede for at en organisasjon skal komme videre og utvikle seg (Bang, 1995; Senge, 1991). Dersom konfliktene uteblir så kan det være tegn på en lite endringsvillig organisasjon. Sammenstøt av ideer og meninger er et godt tegn på at en organisasjon lærer (ibid.).

Det er flere eksempler, og disse kommer jeg tilbake til senere, som viser at ledergruppens medlemmer har lagt ”*lokk*” på seg selv under ulike diskusjoner. Alle er ærlige i det som blir sagt, men det virker som det ubehagelige blir værende usagt, og dermed er en ikke like åpen. Forblir ting usagt fordi medlemmene ønsker å unngå konflikter?

Det finnes flere naturlige forklaringer på hvorfor ledergruppen ikke ønsker å skape konflikter og mange av disse er nevnt under intervjuene. Konflikt skaper spenning og spenningen kan være ubehagelig. Utsagn som er fremkommet gjennom intervjuene kan tyde på at kulturen i ledergruppen tilsier at gruppen ønsker å unngå konflikter. Respondenter har uttalt at de ”*vil hverandre vel*”²⁹ og at en derfor ”*ikke skal snakke om andres utførelse av arbeidet*” det kan lett bli oppfattet som ”*kritikk*” og det kan virke som det er farlig. Respondentene har også sagt

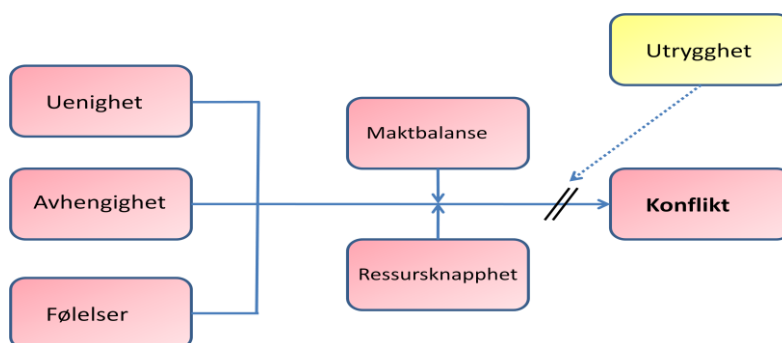
²⁹ Ord og setninger som står i *kursiv* og ”...” er ord og sitat trukket ut av empirien.

at en ikke "tørr" å få fram de "grunnleggende forskjellene", fordi det er "stor avdelingsfølelse" innad i gruppen. Dette vil jeg komme mer innom i avsnitt 5.1.4, "gruppetenkning".

En konflikt kan medføre at noen lett kommer i forsvarsposisjon og at klimaet innad i gruppen dermed endrer seg. Det synes som om det er viktigere og mer behagelig å ha en hyggelig og ufarlig diskusjon i møtet enn å måtte bli konfrontert med utfordringer. Dette er også bekreftet ved at en informant tror at "det ligger potensielle konflikter i ledergruppen som aldri er tatt opp". Andre informanter mente at ledergruppen "egentlig aldri hadde prøvd" å ta opp noen ømtålige tema enda, eller at de var "livredde fro å rokke ved eksisterende organisasjon". Er dette en kunnskapsbasert tilnærming?

Selv om flere av respondentene mente at mange av gruppemedlemmene la lokk på seg i meningsytringen for å unngå konflikter, var det andre som hadde en annen oppfatning. En av respondentene mente at "folk sier ifra" men det blir ingen "oppfølging". En annen hevdet at det er "ekstremt fjernt" for ham å ha angst i forhold til å hevde sine standpunkt, men samtidig så sier han at "han har til gode noen gang å ha opplevd sanksjoner" i ledergruppen. Innholdet i sitatet til den siste respondenten kan si to ting. Det kan tyde på at han er åpen for konflikter, siden han ikke er redd for å fremme sine standpunkter. Men kan det at han aldri har opplevd noen sanksjoner bety at det aldri har vært noen konflikt?

Det kan tyde på at utrygghet er en faktor som gjør at ledergruppens medlemmer unngår å løfte opp de momentene som kan føre til konflikt. I figur 20, har jeg derfor valgt å modernisere figur 7, på side 18, med å sette opp utrygghet som en motkraft til at konflikt ikke oppstår. Fravær av konflikt kan være tegn på at utryggheten skaper brudd, og at det ikke oppstår konflikter selv om forutsetningene skulle være tilstede. Noen kan være redd for å hevde sin mening, enten fordi han/hun støter noen andre eller at han/hun er redd for å tilkjenne sin uvitenhet (Jacobsen & Thorsvik, 2007).



Figur 20 Justert utgave av årsaker til konflikt

Levin og Klev bruker konfliktperspektivet, når de snakker om maktutøvelse (Levin & Klev, 2002). Eksemplene som er gjengitt ovenfor med at *"tørr ikke"* eller *"ubehagelige motreaksjoner"* kan tyde på at det er et maktspill som påvirker konfliktnivået. Maktspill kommer jeg tilbake til under avsnitt 5.1.3.

I en gruppe på 15 aktører vil det alltid være interessenmotsetninger. Ledergruppen og derigjennom driftsenhetene er avhengige av hverandre ved at Rogaland politidistrikt har felles resultatmål og arbeidsprosessen går i prosess mellom flere driftsenheter. En etterforskning av et straffbart forhold kan som et eksempel starte ved et lensmannskontor. Alt etter alvorlighetsgrad og kapasitet kan straffesaken involvere hele driftsenheten som lensmannskontoret hører inn under, eller i de alvorligste tilfellene også FEE³⁰. Straffesaken avsluttes hos FPE³¹, som har hovedansvaret for all etterforskning. I denne prosessen vil det være en samhandling, og prosessen eller "kjeden" vil ikke være bedre enn det svakeste ledd. I denne samhandlingen kan det oppstå et krysspress som kan gi grunnlag for konflikt. Dette krysspresset går ut på å være leder av egen enhet, med de fortløpende prioriteringer som der må tas, samtidig som man skal forholde seg til et fellesskap. Informantene tilkjenner at det oppstår et motsetningsforhold når det blir sagt *"vi og de tenkning"*, *"vi kjemper for oss selv"* og en blir *"mye ledere for egen enhet"* og det vil igjen kunne gå på bekostning av fellesskapsfølelsen. Tranmo et al (Bang, 1995) nevner tilsvarende motsetningsforhold som jobber mot hverandre i organisasjonskulturen når det hevdes at for mye autonomi kan medføre isolasjon, mens for mye samarbeid kan gi selvutsettelse. På samme måte kan det tyde på at ledergruppen også opplever et motsetningsforhold mellom det å være lojal og det å komme med motforestillinger (ibid) når en gjennom utryggheten unngår konflikter.

³⁰ FEE – Felles etterforskningsenhet

³¹ FPE – Felles påtaleenhet

Ser en på instruksverkene (Rogaland politidistrikt, 2009b; 2010b) og sammenligner ansvar og oppgaver til driftsenhetsleder opp mot det å være leder av politimesterens ledergruppe, kan det medføre at ledergruppens medlemmer kommer i en rollekonflikt. Det at respondentene sier at *"vi kaver litt for å få det til for egen enhet"* og *"whats in it for me?"*, sammenholdt med utsagnene i forrige avsnitt, kan det tyde på at det er flere konfliktområder som muligens holdes skjult.

Jacobsen og Thorsvik sier at en ikke må unngå konflikter, men det er viktig at konfliktene ikke får en følelsesmessig karakter (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Gjennom intervjuene kan det virke som om ledergruppens medlemmer styres av følelser. Respondentene har kommet med følgende beskrivelser, dette er *"ubehagelig for da kommer konflikt til syne"*, *"vi tørr ikke si helt hvordan det er"* og *"ønsker ikke å såre noen"*. Martin sier at en skal fokusere på interesser og ikke posisjoner og bruke spørreordet "hvorfor" for å unngå følelsesmessig konflikter (Martin, 2002). En av respondentene lurte på om han stilte *"spørsmålet på rett måte"*, siden den som ble utfordret lett gikk i *"forsvarsposisjon"*. For å unngå denne reaksjonen sier Martin (ibid.) at det er viktig at å skiller person og sak. Som en av respondentene sa, så var det ikke mulig for ledergruppen å være enige om alt fordi gruppen består av forskjellige folk, men ledergruppen må være enige om *"målene"* og at det skal være *"strategisk"* det som planlegges.

Når en av informantene sier han er ærlig, men ikke er like åpen, er han da egentlige ærlig og jobber han da kunnskapsbasert? Jeg lar spørsmålet blir stående ubesvart, men det leder oss inn på neste avsnitt som er åpenhet.

5.1.2. Åpenhet

Det kan virke som om aktørene er utrygge og usikre på hverandre og at det er mulig at dette kan være en av grunnene til at ledergruppen synes å unngå konflikter. Senge (Senge, 1991) beskriver deltagende og reflekterende åpenhet. Han forutsetter at begge formene må være tilstede for at det skal være full åpenhet. Det kan virke som om ledergruppen for det meste bruker deltagende åpenhet. Alle får anledning til å hevde sin mening før beslutninger tas og det er en åpen kommunikasjon, men det foregår nødvendigvis ikke noe læring (Gotvassli, 2007). Det som mangler er den reflekterende åpenheten, hvor den enkelte aktør går inn i seg selv og åpner seg for fellesskapet. En av respondentene hadde en fyldig refleksjon rundt åpenhet. Vedkommende sier at det er åpenhet i ledergruppen av varierende grad og at det er

en god tone i ledergruppen. Han hevder også at noen forholder seg tause der de burde hatt en mening og spør seg selv om vedkommende har manglende trygghet eller om han/hun er redd for at meningen kan bli brukt mot ham/henne. Dette viser at det antageligvis ikke foregår reflekterende åpenhet. Hvorfor blir ikke den som forholder seg taus utfordret av fellesskapet når man vet at vedkommende innehar kunnskap på området?

En annen informant mente at ledergruppen ikke utfordret hverandre med å stille spørsmålet hvorfor fordi *"jeg er ikke sikker på at jeg alltid er heldig med spørsmålene, fordi jeg føler liksom de går i forsvarsposisjon ..."* eller som en annen sa *"... men dersom hvorfor blir stilt så får du nok en lang forklaring eller bortforklaring..."* I begge tilfellene kan vi kanskje stille ledergruppen spørsmålet om hvorfor-spørsmålet blir stilt på rett måte, siden reaksjonen blir forsvarsposisjon og bortforklaringer?

Flere av respondentene nevnte at innholdet og gjennomføringen av ledergruppemøtene legger en begrensning på kunnskapsutviklingen i seg selv. Innholdet og gjennomføringen av ledermøtene vil også være kulturbetinget. Senge er opptatt av helheten. Da er det viktig at en kommer opp i fugleperspektivet og har en åpen dialog om hvordan den virkelige verden ser ut. En lærende gruppe vil være den som behersker balansegangen mellom dialog og diskusjon (Senge, 1991). I William Isaacs sin "four player modell" sier hvilke forutsetninger som må være tilsted for å få til en skapende dialog (Levin & Klev, 2002). Det må være en pådriver, det må finnes motstand og det må være oppfølging og tilbakemeldinger i forhold til et perspektiv.

Det er tegn som tyder på at ledergruppen ikke klarer å få til den skapende dialogen som Isaacs etterlyser. Det at saksframleggene er dårlige, eller at medlemmene ikke har satt seg inn dokumentene, kan være tegn på at gruppen mangler tilbakemeldinger. Det er kommet utsagn som at det *"ikke blir levert inn skikkelige saksinnstillinger"* og at det er deltagere som *"møter opp på møtene uten å ha satt seg inn i de sakspapirene"* som finnes på forhånd. I sammenheng med mangel på tilbakemeldinger er det indikasjoner på at det også mangler oppfølging. Det var flere av respondentene som påpekte at det er lett å få *"utsatt en tidsfrist"* dersom en har en forklaring og den forklaringen trenger ikke nødvendigvis være så godt begrunnet. Det har *"liten konsekvens"* at fristene ikke blir overholdt. Har ledergruppen de nødvendige pådrivere til å være med å sette dagsorden? Det er forhold som tyder på at dette ikke er tilfelle. Det er fremkommet utsagn som at det er *"lite engasjement"* fra ledergruppens medlemmer i å fremlegge saker. Deler av ledergruppen setter seg mål som de er sikre på at de

klarer. Dette kommer jeg tilbake til under avsnitt 5.2.2 "systemtenkning". For å unngå "gruppetenkning" som blir omtalt under avsnitt 5.1.4 så er kanskje motstand den største utfordringen som ledergruppen har etter Isaacs "four player modellen" (Levin & Klev, 2002). Det bør være noen i gruppen som får legitimitet til å spille "djevelens advokat". En av respondentene har foreslått at det alltid burde utpekers en som skulle stille spørsmålet hvorfor?

Schein (Bang, 1995) sier at ledelsen påvirker organisasjonskulturen blant annet gjennom lederen som rollemodeller. Ved å se på utsagnene som er listet opp under Isaacs "four player modellen", kan en stille seg spørsmålet om lederne fungerer som gode rollemodeller?

For å skape trygghet er det viktig å kjenne hverandre på godt og vondt, både faglig og sosialt. Når Senge (Senge, 1991) beskriver mentale modeller så er han opptatt av at den enkelte går inn i seg selv og ser sin egen virkelighetsverden og får denne opp til overflaten. Det samme gjør Levin og Klev (Levin & Klev, 2002) i sitt "formende perspektiv" på maktutøvelse. De bygger på at en bruker åpenheten til noe positivt, og ser på hvordan makt kan brukes makt til å skape identitet og sannhet. Flere av informantene var opptatt av at det var lite kultur for, og anledninger til, å bli kjent med hverandre utover at gruppen møtes en dag i måneden. Det var ønskelig med arenaer hvor en "treffess over lengre tid", er "sosial", for å kunne "bygge relasjoner". Hensikten med å bygge relasjoner var fra informantens side å skape trygghet mellom medlemmene i ledergruppen.

Det formende perspektiv må sees i sammenheng med reflekterende åpenhet, hvor en ser på hvordan makten kan skape identitet og sannhet (Senge, 1991). Peter Senge sier at åpenhet er motgiften til intern politisering og maktspill. Makt i seg selv er verken negativt eller positivt, det er hvordan den brukes som er viktig.

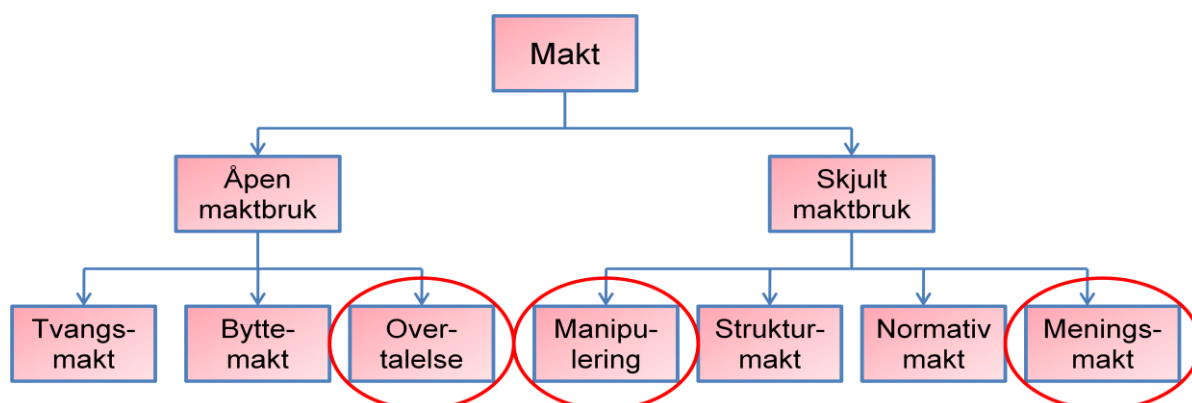
Kan det være maktkamp innad i ledergruppen, og i tilfelle, kan den virke inn på kunnskapsutviklingen i ledergruppen? Dette skal jeg forsøke å få belyst i neste avsnitt.

5.1.3. Maktspill

Gjennom tilleggsspørsmålene i intervjurunden ble informantene spurt om de opplevde at det var maktspill og posisjonering innad i ledergruppen. Med få unntak ble dette tonet ned. Medlemmene følte ikke at det var noen spesiell intern maktkamp. Jeg gikk ikke mer inn i

dybden på emnet, men jeg stiller meg selv spørsmålet om personer i rollen som ledere ønsker å drive med innflytelse og påvirkning? Er svaret ”ja” på det spørsmålet, vil det i realiteten bli utøvet makt.

Indirekte, gjennom intervjuene, har det fremkommet flere eksempler som ubevisst eller bevisst fra respondentenes sin side, kan oppfattes som et maktspill. Jacobsen og Thorsvik viser til flere kategorier for maktbruk, og noen av eksemplene fra respondentene kan settes inn i samme kategorier (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Dette vises på figur 21, som er en justering av fig 9 på side 22.



Figur 21 justert figur over ulike former for makt

Jeg trekker spesielt fram overtalelse, manipulering og meningsmakt for å belyse at det kanskje forefinnes maktkamp innad i ledergruppen. Følgende utsagn belyser det:

Overtalelse: En av respondentene hevdet at noen i ledergruppen var så ”*utrolig kunnskapsrik*” og *intelligent*” at det virket hemmende. Vedkommende var redd for å vise sin inkompetanse. I dette tilfelle kan det tyde på at vedkommende som utøver makt ikke er klar over at det foregår maktutøvelse. En kan også stille seg spørsmål om åpenheten er reell, jfr. avsnitt 5.1.2, siden vedkommende ikke sier ifra hvordan han føler situasjonen er.

Manipulering: Når en annen respondent sier at ”*selve dokumentene som blir levert inn til ledergruppemøtene er veldig vilkårlige*” så kan det være manipulering. Handlingen kan være ubevisst eller utilsiktet. Men dersom saksframleggene er dårlige fordi gruppe medlemmet ønsker en bestemt beslutning, og dermed unnlater å komme med viktige opplysninger, kan dette tyde på manipulering. Det er også blitt hevdet at noen er ”*tause av taktiske hensyn*”. Dersom det er taktikk som ligger til grunn for adferden, så ønsker en å oppnå noe spesielt og da kan handlingen tyde på manipulering.

Meningsmakt: Noen av respondentene mente at det var medlemmer i ledergruppen som fikk ”*mye mer taletid*” enn andre, og at noen snakker med ”*sterkere røst*”. Det blir litt den ”*den sterkestes rett*”. Disse utsagnene kan tyde på at det foregår bruk av meningsmakt i ledergruppen.

Mangel på åpenhet, mangel på konflikter og internt maktspill kan medvirke til at en ledergruppe ikke fungerer optimalt, og at det kan oppstå gruppetenkning. Gruppetenkning blir drøftet i neste avsnitt.

5.1.4. Gruppetenkning

Alle grupper står i fare for å utvikle gruppetenkning, fordi gruppen over tid, lett vil kunne se verden på samme måte (Bang, 1995). Ved gjennomgang av intervjuene så kan det tyde på at ledergruppen virker å ha flere av symptomene på gruppetenkning. Jeg vil trekke frem noen av symptomene som Henning Bang har på gruppetenkning (ibid.). For det første så er atmosfæren i en slik gruppe sterkt preget av en tilsynelatende harmonisk og konfliktfri ”*vi-følelse*”, som en ønsker å opprettholde. Det er stor ”*konformitet innad i gruppen om å unngå konflikter*” fordi det oppleves som ganske ”*vondt og ubehagelig*”. For det andre er tegn på gruppetenkning at gruppen rasjonaliserer bort faresignalene. Når noen blir utfordret med et hvorfor spørsmål så går den som blir utfordret lett i ”*forsvarsposisjon*” og kommer med ”*bortforklaringer*”. Det kan dermed tyde på at ledergruppens medlemmer ikke er mottagelig for kritikk, og dermed kan det være vanskelig å få til justeringer. For det tredje har medlemmene en tendens til å utøve selvsensur. Dette kan illustreres med en samtale med en informant. Samtalen gikk ut på at informanten la lokk på seg selv fordi han ville ha måttet kritisere en driftsenhet. Han hadde prøvd å rette litt kritikk tidligere, men ingen andre responderte på denne kritikken. Dette medførte at han har mistet litt av engasjementet i saken og meldt seg ut.

Gruppetenkningen blir ytterligere forsterket når en av respondentene kommer med følgende beskrivelse av ledergruppen som ”*menn i stort sett samme alder*”, ”*samme erfaring*” i politiet og opphengt i et visst system som gjør at det er ”*vanskelig å se ting på en annen måte*”.

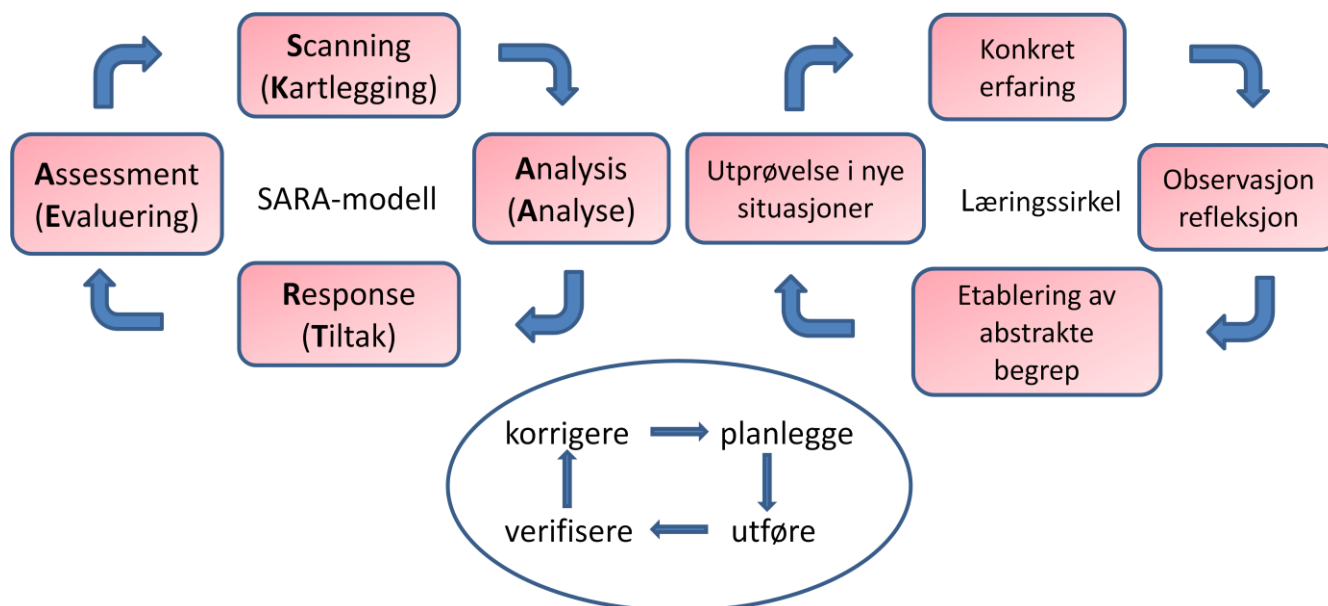
5.2. Kompetanseoverføring

Hvordan stemmer mine funn gjennom intervjuene med de ulike teoriene om kompetanseoverføring og utnyttelse av organisasjonens tause kunnskap? I dette

underkapittelet vil jeg forta drøftingen opp mot ulike former for kompetanseoverføring og utnyttelse av den tause kunnskapen.

5.2.1. Organisasjonslæring

I figur 22, har jeg samlet tre ulike modeller som er nevnt tidligere i oppgaven. Det er problemanalyse verktøyet SARA (Gottschalk, 2007), jfr. underavsnitt 2.3.4.1 ”problemorientert politiarbeid”, læringssirkelen (Kolb, 1984), jfr. underavsnitt 2.3.1.1 ”individuell læring”. Disse er plassert øverst i figur 22. Begge disse figurene gjennomgår mye av den samme prosessen som vises i den indre sirkel som er klippet ut av styringsmodellen til Rogaland politidistrikt (Rogaland politidistrikt, 2010a), jfr. underkapittel 4.1 ”datainnsamling gjennom litteratursøk”.



Figur 22 ulike modeller for læring

Jeg har valgt å sammenligne modellene selv om læringssirkelen viser et individuelt læringsnivå, mens indre sirkel og SARA-modellen er på et organisasjonsnivå. Dette fordi noe av prosessene som felles. ”Verifiseringen” i indre sirkel kan sammenlignes med ”evalueringen” i SARA-modellen og ”refleksjon” i læringssirkelen. Gjennom intervjuene kom det klart fram at driftsenhetslederne er flinke og raske til å reagere og samhandle når noe har skjedd. I figuren framkommer dette ved å iverksette tiltak, utføre oppdraget og om nødvendig prøve ut nye ideer. Det virket samtidig som ledergruppen var dårligere når det gjaldt det å legge planer for proaktivt arbeid, og evaluere og ta lærdom av det som hadde skjedd. Spesielt det å ta lærdom gjennom evaluering, eller verifiseringen, som

styringsmodellen sier. Dette ble særlig belyst gjennom spørsmålsstillingen rundt nedleggelse av ”prosjekt gjengangere”. Prosjekt ”gjengangere” var et samarbeidsprosjekt som engasjerte hele politidistriktet og ledergruppen stod samlet om prosjektet. Hva var det som gikk galt? Hadde ledergruppen noen påvirkning på resultatet? Kan ledergruppen trekke lærdom av prosjektet som kan brukes ved en annen anledning? Dette er spørsmål som ledergruppen i henhold til generalinstruksen burde ha hatt oppe som tema på et ledergruppemøte.

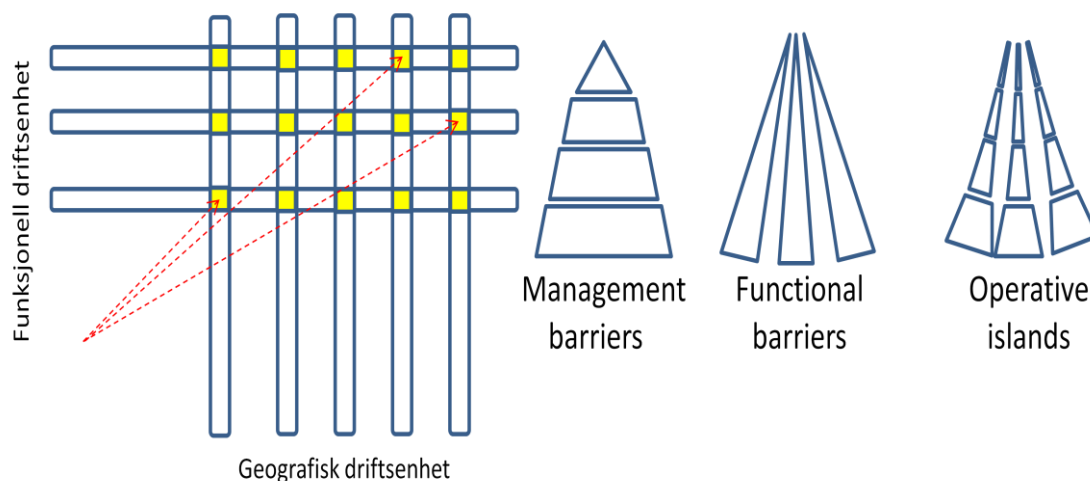
Generalinstruksen sier i tillegg *”personell som utfører formell verifisering, skal ikke ha deltatt i utførelsen av arbeidet som blir verifisert”* (Rogaland politidistrikt, 2010a). I realitet så var det som en av respondentene beskrev at det var *”prosjektet som evaluerte seg selv og la seg ned, mens ledergruppen tok forslaget til etterretning”*. En annen hevdet at det var lite hensiktsmessig å foreta en slik evaluering fordi han *”trodde ikke de ville blitt enige om hva som gikk galt engang”*. Kan dette forenes med intensjonen om å jobbe kunnskapsbasert?

Et annet eksempel flere trekker fram er at politiet er gode til å snu seg rundt når noe skjer. De er handlingsorientert. Men det å lage analyser og gjennomføre ting etter en plan er adskillig verre. Det krever *”kreativitet og samhandling”* og en må *”dra i gang noe på egenhånd”* og det er vanskelig å få til. Dette tyder på at i forhold til figur 22 så er ledergruppen flink på handling og resultater, men mindre flink på evaluering og læring/korrigerings. Jeg vil komme mer tilbake til dette under avsnitt 5.2.3 ”enkelkrets og dobbelkrets læring”.

Jacobsen og Thorsvik (Jacobsen & Thorsvik, 2007) nevner at det må være tre forutsetninger tilstede før det dreier seg om en lærende organisasjon. Det er at det foregår individuell læring, at det er en intern kommunikasjon og at kunnskapen kan settes ut i livet. For å kunne sette kunnskapen ut i livet må det være både vilje og evne i organisasjonen til å dele denne kunnskapen (Gottschalk, 2007). Det hjelper ikke om ledergruppen sitter med mye individuell kunnskap, dersom ikke gruppen utnytter denne kunnskapen. Da er det i utgangspunktet bare informasjon og ikke kunnskap. Det er først når en har tatt i bruk informasjonen ved hjelp av menneskelig bearbeiding at kunnskap oppstår (Gotvassli, 2007). Før jeg kommer mer inn på hvordan ledergruppen utnytter kunnskapen i organisasjonen, vil jeg se på noen barrierer som finnes mot læring.

5.2.1.1. Barrierer mot læring

En av respondentene tegnet en skisse under intervjuet og den kan utfylle skissen til Probst og Büchel, som vises som figur 10 på sid 25 (Probst & Büchel, 1997). Respondentens skisse er tidligere vist som figur 19 på side 64. Begge skissene er samlet under en ny figur 23.



Figur 23 Kommunikasjonsbrudd og samhandlingspunkt

Det synes som om respondenten beskriver en liten del av det som Probst og Büchel definerer som funksjonelle barrierer (ibid.). Respondenten henviser til de gule feltene, som er samhandlingspunktene mellom geografiske og funksjonelle driftsenheter, og mener at politidistriktet ikke er flinke til å ta fatt i disse krysningspunktene. Det kan virke som om utfordringene er større enn bare de gule firkantene. Når jeg trekker inn sitat fra andre respondenter så finnes det eksempel som viser både ”management” barrierer og andre ”funksjonelle” barrierer. En funksjonell barriere som er nevnt er at det er vanskelig å få kommunisert vedtakene godt nok ut i organisasjonen, og når ledergruppen i utgangspunkt ikke er enig om en beslutning så risikere en at driftsenhetslederen går tilbake til sin enhet og ”informerer om at resultatet ikke ble som vedkommende hadde ønsket”. En selger sitt eget syn i stedet for å selge selve beslutningen. Et eksempel på ”management” barrierer er når ledergruppens medlemmer sier at ”viljen” til å forta endringer er tilstede, men utfordringen er ”evnen”. Evnen er rettet mot motstanden nedover i organisasjonen.

Probst og Büchel henviser til Argyris og bruker ordet ”dyktig inkompetanse” (Probst & Büchel, 1997). For at kontrollen skal opprettholdes i en presset situasjonen, er det naturlig å kamuflere det som er mindre bra, og komme med bortforklaringer og bagatelliseringer. Denne ”dyktige inkompetansen” eller blokkeringen er med på å legge begrensninger i læringsprosessen. Jeg har vist til eksempel tidligere der det er kultur for ledergruppens

medlemmer å komme med bortforklaringer jfr. avsnitt 5.1.2. Når en av respondentene sier *”jeg føler at dette er noe som andre ikke vil snakke om og så blir det ikke snakket om de”*, kan dette også være tegn på lite åpenhet, jfr. avsnitt 5.1.2 ”åpenhet” eller avsnitt 5.1.3 ”maktspill”, som er drøftet tidligere i dette kapitlet.

I tillegg nevner Probst og Büchel ”fancy footwoork” som går ut på at en organisasjon skjuler andres udugelighet ved å forholde seg taus, eller skylde på andre (Probst & Büchel, 1997). Det kan synes som om ledergruppen har slike tendenser og at disse kan virke inn på læringsprosessen, fordi fellesskapet ikke blir klar over dem. Gruppen ønsker *”ikke å henge ut noen som har det leit og vondt, spesielt hvis det gjelder en ekstern rapport”*. Alle vil *”kjenne igjen hvem som har ikke har gjort det som har vært forventet”*. Probst og Büchel (ibid.) hevder også at normer, privilegier og tabu i tillegg til kommunikasjonsbrudd, vil være barrierer for kompetanseutviklingen (Probst & Büchel, 1997). Gjennom et av intervjuene kom det fram tegn på at *”det er tabuområder i ledergruppen”*. Uten at vedkommende kan si hvilke eller anslå hvor mange.

Kirton (Haukedal, 2002) viste gjennom sitt forskningsprosjekt at nye ideer som avviker fra gjeldene paradigmer, eller forståelsesrammer for en organisasjon, lettere blir oversett. Dermed oppstår faren for å avvise personer som kunne ha utviklet fremtiden. En av respondentene var innom samme problemstilling. Han var opptatt av at det var viktig å ikke avvise noen i en tidlig fase med utsagn som; *”dette er for kostbart”*, eller *”dette har vi prøvd før”*. Han mente at avvisning vil skape passivitet og at vedkommende kanskje ikke vil fremme det kreative forslaget som kunne revolusjonert organisasjonen. Dermed blir det som Argyris hevder, at voksne som skal lære, er flinke til å beskytte seg mot den smerte og den trussel det er å lære noe nytt (Senge, 1991).

Nå har jeg sett på organisasjonslæring og ulike barrierer som virker inn på kunnskapsutviklingen. Neste spørsmål er om vi klarer å utnytte den tause kunnskapen som finnes i ledergruppen?

5.2.2. Systemtenkning

Senge er opptatt av at vi skal se en helhet (Senge, 1991). Vi skal se et system og systemet er bygget opp rundt fire forskjellige læringsdisipliner og de i sammen skal gi oss mer enn hva vi kunne ha oppnådd ved den enkelte disiplin. Disse læringsdisiplinene vil jeg nå knytte opp mot empirien.

5.2.2.1. *Personlig mestring*

Jeg har tidligere nevnt spenningen som oppstår i en organisasjon i forbindelse med konflikter. Den spenningen kan overføres til personlig mestring når den går over til å være konstruktiv eller kreativ. Senge er opptatt av å skape en kreativ spenning, en spenning som oppstår i gapet mellom en nå situasjon og en visjon (Senge, 1991).

Hvor opptatt er ledergruppen av å skape en slik kreativ spenning i organisasjonen?

I prosessen rundt virksomhetsplanleggingen har det fremkommet at måltallene i utgangspunktet stort sett har vært blåkopier av tallene fra forrige år³². Det kan se ut som at for enkelte har det vært viktig å holde disse målene så lave som mulig slik at det er sikkert at resultatmålene blir nådd. Driftsenhetene unngår dermed belastningen med å foreta korrigerende tiltak og lederen unngår å jobbe med motkreftene mot ulike endringstiltak, som finnes i organisasjonen. Grunnen til at jeg sitter med den oppfatningen er at informantene har kommet med utsagn som at en *"gruer seg for å sette seg høyere mål"* fordi da får en rødt³³ igjen. Andre har sagt at det er *"behagelig å legge lista lavt"*, fordi da oppnår en helt sikkert målene. Det å arbeide innen PSV med å iverksette tiltak oppleves som *"unødvendig papirarbeid, og et byråkrati hvor en ikke ser nytten av den innsatsen som blir nedlagt"*.

Lages måltallene for at det skal være behagelig for dem selv som ledere, eller lages de for å skape utfordringer og kreative spenninger, i forhold til maksimal utnyttelse av ressursene? Flytsonemodellen som er nevnt i avsnitt 2.3.2, viser hvordan en slik spenning kan oppstå. Det er også noen av respondentene som ønsker at det settes friske mål, slik at organisasjonen har noe å strekke seg etter.

Skal en få til den kreative spenning som Senge nevner, så må det alltid være noe å strekke oss etter. Den enkelte må ha visjoner og ambisjoner (Senge, 1991), hvis ikke blir det ingen utvikling, og en går over til passivitet. Men samtidig er det viktig å finne en balansegang slik at gapet mellom visjon og virkelighet ikke er så stort at organisasjonen mister den kreative spenningen, og spenningen går over til å bli angst. Det å stadig sette seg høyere mål og "trigge" organisasjonen vil kunne medføre at den enkeltes kreativitet blir utfordret, og det kan danne grunnlag til samhandling både innad i drifteenheter og mellom driftsenheter. Dette vil

³²Jfr. Møtereferatene fra ledergruppemøtene 21. sep, 19. okt.

³³Rødt tall – henviser til politimesterens styringsverktøy (PSV) hvor grønt er OK, gult er fare mens rødt medfører iverksetting av tiltak.

gi anledning til kunnskapsutvikling i organisasjonen, dersom det er en kultur og trygghet som fostrer dette.

Hvordan passer det overens med lederen som en rollemodell, at lederne setter måltallene lavest mulig? Hvordan lederen opptrer, vil i følge Schein være en av faktorene som kan påvirke kulturen til den gruppen han er satt til å lede (Bang, 1995).

5.2.2.2. Mentale modeller

Hvordan ser virkelighetsbildet ut for medlemmene i ledergruppen? Er det likt? Jeg har tidligere vært innom mangel på åpenhet, mangel på konflikt og maktspill kan være en risiko for at det oppstår gruppetenkning. Gruppetenkningen, som har eller er i ferd med å oppstå, oppstår de fordi det finnes mentale sperringer og inngrodde motforestillinger mot det som er nytt?

Gjennom studien har det kommet fram flere eksempel på mentale sperringer som gjør at kunnskapsutviklingen blir hemmet. For at en organisasjon skal være lærende så mener Senge (Senge, 1991) at de mentale modellene eller sperringene må komme fram i lyset og bli kjent for andre gjennom reflekterende åpenhet. De mentale modellene eller sperringene må være mottagelige for påvirkning, først da er det mulig for å se verden på en annen måte, og få til læring. Det kan synes som det er en rollekonflikt mellom det å være driftsenhetsleder og det å være medlem av ledergruppen, når det gjelder samhandling gjennom proaktiv og reaktiv tilnærming. En av informantene hevdet at *"i forhold til at det er en ledergruppe, så er det også en gjeng med ledere"* og *"noen tenker bare på seg selv, mens andre tenker på alle"*. Det virker også som det er mye lettere å få til samhandling når noe har skjedd, enn det å lage planer på forhånd. *"Når ting går virkelig galt, er det ingen problem å samhandle"*, men skal en samhandle innenfor det proaktive kommer utsagn som *"det skal administreres"*, *"det tar tid"* og det krever *"engasjement"*. Det å lage planer og gjennomføre analyser kan oppfattes som *"byråkratisk og unødvendig"*. Dette er eksempler på mentale modeller som kan hindre kunnskapsutviklingen. Denne rollekonflikten kommer jeg også tilbake til under avsnitt 5.2.3 "enkelt- og dobbelkretslæring".

5.2.2.3. Felles visjon

Rogaland politidistrikt har en felles visjon og det virker som at forståelsen av denne er kjent i organisasjonen, men flere av respondentene sier at det er *"ingen levende visjon"*. En av

respondentene tilkjennega at han til og med var uenig i visjonen. Visjonen sier ”trygghet og service for alle” (Rogaland politidistrikt, 2006), men han mente at han *”ikke kunne gi service til alle”* med de ressursene som var tilgjengelig. En kan stille seg et reflekterende spørsmål om hva som ligger i trygghet for alle? Gjelder denne tryggheten også blant ledergruppen medlemmer eller gjelder den kun for publikum? Senge mener at visjonen skal være felles for alle, noe de kan identifisere seg med, som igjen skaper involvering og engasjement (Senge, 1991). En visjon er fullkommen når noe blir gjort, ikke fordi en må, men fordi en har lyst.

Hvor visjonære er ledergruppen i Rogaland politidistrikt? Hvilket ambisjonsnivå skal politidistriktet ha?

Det fremkommer gjennom intervjuene at flere av respondentene mener at ledergruppen er lite visjonær og synlig i hvor den vil, utover årlig virksomhetsplanlegging. Dette gjenspeiles i den strategiske langtidsplanen (Rogaland politidistrikt, 2006) som gikk ut i 2009 og som enda ikke er erstattet med noen ny. Dette vises også ved utsagn som *”jobber litt mye kort”*, *”vi ligger på et taktisk nivå”*, *”lite fokus på analyser”*, *”strategiplanen har aldri vært et levende dokument”*, *”langtidsplaner er noe vi er pålagt å ha”* og *”ambisjonene er bra, men vi blir styrt av de daglige hendelsene”*.

Hamel og Prahalad (Senge, 1991) sitt utsagn *”dagens strategiske planer sier mer om dagens problemer enn om morgendagens muligheter”*, kan virke samsvarende med oppfatningen til flere av respondentene.

5.2.2.4. Teamlæring

Senge hevder at når et team lærer, så oppnås ikke bare gode resultater, men enkelt medlemmene i gruppen opplever også en personlig vekst (Senge, 1991). Hvordan klarer medlemmene i politimesterens ledergruppe å gjøre hverandre gode? Er de en gruppe av ledere eller er de en ledergruppe? Skillet mellom gruppe og team er at en gruppe er mennesker som, opplever felles sosial tilhørighet, mens et team er en gruppe som løser oppgaver gjennom samarbeid (Levin & Klev, 2002).

Det synes som at ledergruppen er mer en gruppe enn et team. Flere av respondentene har nevnt at noen medlemmer kan *”møte uforberedt”*, at enkelte har *”ikke lest sakspapirene”* og at det er *”lite engasjement”* for å styre agendaen. En av informantene etterlyste mer *”åpenhet*

for å snakke om erfaringene” som medlemmene i ledergruppen har på forskjellige områder. En annen hevdet at hans *”livserfaring ble ikke etterspurt*”.

Det fremkommer også at medarbeiderne i ledergruppen er lojal til de beslutningene som fattes, men at driftsenhetslederne har problem med selve gjennomføringsevnen. *”Viljen er der, men det skorter på gjennomføringen og det å få det kommunisert utad*”. I den forbindelse kan vi stille spørsmål om lojaliteten til kollegaene som ”team-medlemmer”, når en av respondentene etterlyser forståelse av hvordan beslutninger blir kommunisert nedover i organisasjonen. *”Hva forteller vi? er det vårt syn eller er det ledergruppens syn?”* Her kan det være tegn på en målkonflikt.

En av respondentene etterlyste mer rullering og fordeling av fellesoppgavene til medlemmene av ledergruppen, for å få utviklet den enkelte deltager i gruppen. Som eksempel ble det nevnt at *”representanten i tilsettingsrådet fra ledergruppen ikke var endret siden 2003*”.

Forholdene som er nevnt under drøftingen av underkapittel 5.2 ”kultur”, mht konflikt, åpenhet og maktspill, legger også begrensninger i det å utvikle lagspillere. Klarer medlemmene i ledergruppen å utnytte den enkeltes egenskaper, kunnskaper og evner til det beste for gruppen? Kjenner medlemmene hverandre slik at de vet hvilke skjulte kunnskaper som den enkelte besitter?

5.2.2.4.1. Overføring av taus kunnskap

Politi- og lensmannsetaten bruker den skjulte kunnskapen i hele organisasjonen uten at den er helt klar over det. Spesielt gjelder dette innenfor operativt politiarbeid, der en har opparbeidet seg en teft i det å fange opp det unormale (Finstad, 2003). Gjennom intervjuene er det også kommet fram at driftsenhetene er flinke til å løse ulike oppgaver når noe har skjedd, det skjer mer eller mindre automatisk. Det kan imidlertid tyde på at enkelte medlemmer i ledergruppen opplever samhandling og proaktivt arbeid med analyser og langtidsplaner som noe unødvendig *”byråkratisk*” merarbeid. Jeg har klippet ut forskjellige utsagn i forbindelse med det å være kreativ og samhandle med andre, det *”tar tid*”, *”engasjere andre*”, *”vi har nok med vårt eget*”, *”det skal administreres*”, *”omstendelig*” *”det bli møter*” og *”vi må lage planer, det er det verste som finnes*”. Er dette team-læring (Senge, 1991)?

Det er i overgangene mellom taus og eksplisitt kunnskap at det blir utviklet lærende organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2007), eller gjennom eksternalisering og internalisering (Nonaka, 2007).

Hvordan foregår overgangen mellom taus og eksplisitt kunnskap i ledergruppen? Klarer gruppen å få tak i den tause kunnskapen som befinner seg blant medlemmene? Dersom de klarer å få den tause kunnskapen frem, er de da villige til å ta denne kunnskapen i bruk (Nonaka, 2007)? I intervjuene er det kommet fram at ledergruppen oppfattes som homogen og veldig tradisjonsbundet, jfr. avsnitt 5.1.4 ”gruppetenkning”. Kan det være at ledergruppen har kommet inn i en ond sirkel fordi den tause kunnskapen ikke blir utnyttet? En får dermed ikke hjelp til å se verden på en ny måte og heller ikke muligheten til å lære.

Nonaka (Nonaka, 2007) sier at eksternalisering er vanskelig. Dette vises også ved et av utsagnene fra en av informantene. Han sier at ”*de beslutninger som tas de følges ikke*” og grunnene kan være mange, eksempel som er nevnt er ”*feil person er satt på jobben*” eller ”*det er gitt feil informasjon*”. I tillegg nevnes at alle nivå må ”*foreta prioriteringer der og da*”. Ut fra utsagnet kan det tyde på at informanten ikke vet hvem som er riktig person for et oppdrag, det er mye taus kunnskap som ikke er blitt eksplisitt. Det har ikke foregått en eksternalisering (ibid.). Videre så kan det tyde på at vedkommende også har en utfordring med internaliseringen (ibid), ved at oppgaven blir prioritert bort.

En av respondentene sier at ”*mentor- og veiledertankegangen*” blir lite brukt mellom driftsenhetslederne. Han hevdet at når nye driftsenhetsledere blir tilsatt så blir de møtt med ordene ”*så sier vi bare lykke til*”. Her mente respondenten at det kunne vært overført mye taus kunnskap mellom driftsenhetslederne som igjen kunne blitt eksternalisert videre blant ledergruppens medlemmer.

Utfordringen i ledergruppen er at fagområdene blant aktørene spenner seg over et stort spekter, og noen fagområder er viktigere enn andre. Det hjelper ikke å dokumentere hva en har på en CV, fordi den representerer bare den eksplisitte kunnskapen. For at den tause kunnskapen skal komme frem så må aktørene åpne seg og vise hva de kan (Nonaka, 2007; Senge, 1991). Martin hevdet at en kunne bruke ordet ”*hvorfor*” for å fokusere på interesser og ikke posisjoner for å unngå følelsesmessig konflikt (Martin, 2002). En av informantene mente ledergruppen kunne utfordre sannheten til dem med ”*spesialkompetanse*”, dvs egne interesseområder, ved og ”*stille dem spørsmålet hvorfor? Men vi er for redde for konflikt*”. De

som blir utfordret må også være villige til å lytte. Det kan se ut som lyttingen er noe fraværende fordi gruppe medlemmene går lett i forsvarposisjon, jfr. diskusjonen om hvorfor spørsmålet i avsnitt 5.1.2 Flere av respondenter erkjenner at det finnes mye taus kunnskap blant gruppe medlemmene som ikke blir utnyttet. Ledergruppen ”*ser ikke om vi gjør ting riktig før vi staker ut ny kurs*” og ledergruppen diskuterer ”*tiltak uten å se på hvorfor er det er nødvendig med tiltak*”. I disse prosessene mener respondentene at ledegruppen ikke tar i bruk mye av den taus kunnskap som finnes i ledergruppen. En annen etterlyser mer ”*evaluering, åpenhet og at en utveksler erfaringer*”, for å få tak i den tause kunnskapen som finnes. For som han sier ”*kunnskapen finnes der, men den kommer ikke ut*”, eller som Nonaka sier, den tause kunnskapen blir ikke eksterialisert (Nonaka, 2007).

En av respondentene brukte seg selv som eksempel, der han hevdet at hans ”*livserfaring blir lite brukt*” i den generelle beredskapen. Han stilte meg også et spørsmål om ”*hvor mange ganger tror du ledergruppen har etterspurt min kompetanse for å utvikle politiet?*”. Hensikten med dette spørsmålet var at han mente det var spesielle enheter, for eksempel personalavdelingen og administrasjonen, som oftest ble involvert i slike prosjekter. Da risikerer ledergruppen å miste mulighet for eksterialisering, fordi mangel på involvering kan gjøre at en går glipp av mye kunnskap, inklusiv taus kunnskap, som finnes i andre enheter. Det fremkom også et forslag fra en av respondentene om hvordan ledergruppen kunne få tak i den tause kunnskapen som finnes blant medlemmene. Forslaget var å ”*provosere eller tvinge alle*” rundt bordet til å si noe om den enkelte sak, selv om den var vanskelig, og ”*rekkefølgen av hvem som skulle utfordres burde ikke være tilfeldig*”.

5.2.2.5. Helhetstenkning

Hva viser empirien når det gjelder ledergruppens evne til å se helhet og systemtenkning, som er summen av de fire forannevnte læringsdisiplinert? (Senge, 1991).

Det kan tyde på at det i utgangspunktet er noen rammehindringer, eller barrierer som legger begrensninger i helhetstenkningen. Her vil jeg spesielt nevne krysspisset og rollekonflikten som oppstår mellom rollen som driftsenhetsleder og som medlem av politimesterens ledergruppe. Dette vises først og fremst ved organisasjonsstyringsinstruksen (Rogaland politidistrikt, 2009b) som angir et klart mandat med ansvar og forventning til den enkelte driftsenhetsleder. I samme instruks er det en meget diffus beskrivelse av rollen som medlem av politimesterens ledergruppe. ”*Politimesterens ledergruppe består av politimester,*

driftsenhetsledere samt administrasjonssjef". Videre så viser det seg at målstrukturen for hele politi- og lensmannsetaten for det meste er bygget rundt kvantitative måltall. Dette gjør at *oppmerksomheten til ledergruppen og overordnet organ vil kunne påvirke kulturen til resten av organisasjonen* (Bang, 1995). Det kan synes som at ledergruppen blir så opptatt av å nå sine resultatmål innenfor sitt ansvarsområde at helheten blir glemt (Ekman, 2004). Samtidig kan en risikere at sterkt fokus på kvantitative måltall vil gjøre at organisasjonen blir mer opptatt av reaktive handlinger på bekostning av det proaktive arbeidet. *"Vi er nok en organisasjon som er mye styrt av den reaktive handlingen"* og *"vi jobber på etterskudd, brannslukking, fukke kjeltringer som har gjort forbrytelse, men hvor mye hindrer vi at det faktisk skjer"* er ting som er blitt sagt under intervjuene. En var helt tydelig og sa *"det resultatsystemet vi har i politiet gjør at vi blir mye ledere for egen enhet, i forhold til ledergruppen"*.

Det kan synes som at ledergruppen er noe usikre på hva det vil si å tenke helhet. Dette ble illustrert ved en episode hvor en av driftsenhetslederne hadde planlagt en aksjon med sitt personell, men dette ble "spolert" fordi en annen driftsenhet samtidig hadde problemer med mangel på personell. Den ene bruker helhetstankegangen for *"overføring av ressurser"*, mens den andre hevder mangel på helhetsforståelse, fordi *"en ikke er bevisst sitt eget ansvar og tar ressurser og skyver problemet over på andre"*.

Gjennom flere av respondentene er det kommet eksempler på tiltak som har fremmet helhetsforståelsen og samhandlingen, og det er mest tydelig i de reaksjonære handlingene, samtidig som arbeidspresset blir stort. Det er blitt *"flyttet på ressurser, både medarbeidere, penger og saker"*. Det er en forståelse i ledergruppen for at når *"noen har det vondt så skal andre bidra"*. Videre kan det tyde på at funksjonelle driftsenheter som har distriktsovergripende oppgaver, har en større forståelse for helhetstankegangen enn geografiske driftsenheter. *"Ledere for felleseenheter føler seg identifisert med politiet i Rogaland"*. Dette viser eksempel på samarbeid på tvers av funksjonelle barrierer (Probst & Büchel, 1997) og evnen til å kunne tenke helhet (Senge, 1991).

Det virker som det er vanskeligere å få ting til å fungere nå en ser på det proaktive arbeidet. Det ble nevnt ovenfor, under underavsnitt 5.2.2.1 "personlig mestring", at det kunne virke som det var mer behagelig å sette seg behagelig måltall enn å utfordre organisasjonen.

5.2.3. Enkelt- og dobbeltkrets læring

Chris Argyris har skapt modellen som danner enkelt- og dobbeltkretslæring. Enkeltkretslæring vil si "hvordan" læring, mens dobbeltkretslæring vil si "hvorfor" læring (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Det kan se ut som at ledergruppen er god på enkeltkretslæring, og det fremkommer ved utsagn som *"flinke til å reagere når noe er skjedd"* og *"vi er flinke på å oppnå gode resultater"* og ledergruppen *"havner i tiltaksmodus"*. Det kan virke som ledergruppen har større utfordringer når det gjelder dobbeltkretslæringen. Det vises til utsagn som *"vi er flinke på etterretning, men det å forstå virkeligheten som vi er en del av kunne vi vært vesentlig bedre på"* eller som en annen respondent sier *"jeg tror ikke det har vært noen evaluering noen gang. Vi bare konstaterer, slik gikk det"*. En tredje respondent sier at *"det er i alle fall ingen tradisjon for å analysere om hvorfor vi får det til"*.

Måten som ledergruppen arbeider på grenser opp mot det som Argyris beskriver som enkeltkretslæring (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Ledergruppen konsentrerer seg om avvik og utfører korrigerende tiltak for å nå målet. Når målet er nådd er det utkvittert og nye mål blir satt. En stiller seg ikke hvorfor spørsmålet, som er tegn på dobbeltkretslæring – hvorfor går det bra eller dårlig? Gjøres de riktige tingene? Følgende utsagn fra en av infcprmantene belyser dette, ved at han sier *"siden vi tross alt får det meste til, så hadde vi vært ganske opptatt med det da"*. Her kan kanskje ledergruppen stille seg spørsmålet om den er sikker på at den har full utnyttelse av sine ressurser? Det gjelder ikke bare å gjøre tingene riktig, de må også gjøre de riktige tingene!

Generalinstruksen (Rogaland politidistrikt, 2010a) har et avsnitt om "forbedring og læring" hvor den sier at:

"Gjennom analyse av sammenhengen mellom virkemidler og oppnådde resultater skal vi forbedre vår organisasjon effektivt ved systematisk å:

- *Utvikle og iverksette mål og strategier basert på helhetsforståelse*
- *Identifisere områder med muligheter for forbedring*
- *Følge opp forslag til forbedring og gjennomføre forbedringstiltak*
- *Legge vekt på læring basert på tilbakemeldinger på alle nivåer"*

Det kan se ut som generalinstruksen er i samsvar med Argyris sin beskrivelse av enkelt- og dobbeltkretslæring (Jacobsen & Thorsvik, 2007). I det daglige vil det ofte være tilstrekkelig med enkeltkretslæring, men av og til må ledergruppen være villig til å foreta en dobbeltkretslæring, og se på hvorfor ting skjer. Under intervjuene ble respondentene utfordret på om det ble foretatt evaluering av ledergruppens rolle i forbindelse med "gjenganger

prosjektet". Gjengangerprosjektet er tidligere nevnt i avsnitt 5.2.1 "organisasjonslæring". Dette var et prosjekt som kunne vært godt egnet for en dobbelkretslæring, der ledergruppen ikke gikk på virkemidlene og tiltakene men, så på hvorfor prosjektet ble mislykket? Var målet for ambisiøst? Hadde ledergruppen selv tro på prosjektet? Klarte ledergruppen å opprettholde pådriver rollen?

Evalueringen av ledergruppen opp mot "gjengangerprosjektet" ble aldri gjennomført. Som en av informantene sa, *"det var prosjektet som stor sett evaluerte seg selv og la seg ned, og så tok ledergruppen det til etterretning"*. Det er derfor naturlig å stille spørsmål om hva ledergruppen har lært av prosjektet? Hva kan ledergruppen gjøre annerledes når det skal startes nye tilsvarende prosjekter i fremtiden?

Det fremkommer av intervjuene at det er lite evaluering eller verifisering av de beslutningene som fattes i ledergruppen, jfr. indre sirkel i generalinstruksen (Rogaland politidistrikt, 2010a). Evalueringer blir nedprioritert og begrunnelsen er ofte tidspress i forhold til den daglige drift. Men hvordan kan en organisasjon arbeide kunnskapsbasert hvis den ikke tar seg tid til å gjøre seg en oppfatning om hvorfor resultatene er gode eller dårlige? Det kan tyde på at endringsviljen og det å arbeide kunnskapsbasert er noe begrenset når en av informantene sier *"vi har ikke endret oss en "shit", så lenge jeg har vært i denne driftsenheten"*. Videre så har en annen informant sagt at *"nå har jeg sittet i vår organisasjon i 8 år, og vi har ennå ikke tatt standpunkt til om vi bør endre noe"*.

Problemorientert politiarbeid er en metode for forebyggende arbeid (Gottschalk, 2007; Gundhus, 2006), jfr. underavsnitt 2.3.4.1. Problemanalyseverktøyet SARA, som der nevnes, kan sammenlignes med dobbelkretslæring. Det er en metode som kan overføres på andre forhold enn bare politiarbeid, fordi den tvinger gjennom en *"hvorfor"* prosess. Kan ledergruppen bruke metoden i sitt arbeid ved at den prøver å finne ut årsaken til problemene før gruppen går inn i tiltaksmodus?

5.2.3.1. Rollekonflikt driftsenhetsleder og leder i politimesterens ledergruppe

Jeg ønsker spesielt å drøfte utfordringen med at ledergruppens medlemmer må bekle to roller og ha "to hatter" på hodet samtidig. For det første skal vedkommende være driftsenhetsleder med fullt resultatansvar, og for det andre skal han kunne se helheten og gjøre prioriteringer til det beste for politidistriktet. Denne rollekonflikten kom spesielt frem under gjennomføringen av intervjurunden, hvor det kunne virke som det var mye lettere å snakke om rollen som leder

av egen driftsenhet, framfor rollen som medlem av politimesterens ledergruppe. Det kan virke som denne rollekonflikten kan legge demper på kunnskapsutviklingen i ledergruppen. Hva ligger denne rollekonflikten i, og hvordan er den fremkommet under intervjuene?

	Proaktivt	Reaktivt
Ledergruppen	Dobbelkretslæring	Enkelkretslæring
Driftsenhetsleder	Dobbelkretslæring	Enkelkretslæring

Figur 24 Rolekonflikt og proaktivt arbeid

I figur 24 har jeg forsøkt å illustrere denne rollekonflikten med å være en "to-hodet" leder og samtidig arbeide proaktivt og reaktivt. Sterkt forenklet sier jeg at proaktivt arbeid kan sammenlignes med dobbelkretslæring (Jacobsen & Thorsvik, 2007), ved at en stiller seg hvorfor-spørsmål. Gjør ledergruppen de riktige tingene? Mens reaktivt arbeid grenser mer mot enkelkretslæring (ibid.) ved at en bruker hvordan-spørsmål. Gjør ledergruppen ting riktig?

Det kan virke som det er kultur for å arbeide reaktivt, framfor proaktivt. Ekman (Ekman, 2004) forklarte dette med at dagens moderne ledere blir målt etter resultater med stadig kortere intervaller, og at lederne dermed får en dreining mot det kortsiktige framfor det langsiktige. Det er nevnt av flere respondenter at ledergruppen går i tiltaksmodus når gruppen står overfor en utfordring. Samtidig har det fremkommet forhold som tyder på at ledergruppen er lite flinke på strategisk langtidsplanlegging og det å komme seg på offensiven i forhold til framtidige utfordringer. Utsagn som bekrefter dette er *"vi ligger nede på taktisk nivå, noen ganger burde vi løftet oss opp på det strategiske nivået"*. En annen respondent sier at *"det å se i glasskulen, hva kommer? Og lage planer framover. Det er det spennende arbeidet, men det blir nedprioritert"*. I tillegg utløp den langsiktige langtidsplanen for Rogaland politidistrikt i 2009 (Rogaland politidistrikt, 2006), og den er fortsatt ikke erstattet med noen ny. Dermed kan det se ut som at ledergruppen er god på enkeltkretslæring, men mindre gode på dobbelkretslæring (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Det er ikke snakk om "enten/eller", men det er nødvendig med "både/og", men ikke nødvendigvis like mye. Kan det være en rollekonflikt ved at driftsenhetsleder kanskje må holde mer fokus på enkeltkretslæring, prioritering i forhold til her og nå? Mens som medlemmer av ledergruppen er det viktigst å jobbe med dobbelkretslæring, langsiktige planer og strategier?

I tillegg kan det virke som det er flere rollekonflikter mellom rollene som driftsenhetsleder og medlem av politimesterens ledergruppe.

I. Mandatet til medlemmene i ledergruppen: – Dette synes å være uklart og diffust. I instruksverket til Rogaland politidistrikt (Rogaland politidistrikt, 2009b; 2010b) sies det klart hva som er ansvar og myndighet til den enkelte driftsenhetsleder, men det finnes ingen tilsvarende beskrivelse av rollen som medlem av politimesterens ledergruppe. Utsagnet til en av informantene illustrerer dette, *”vi er politimesterens råd og har sånt sett ikke noe selvstendig rolle som besluttede organ”*. Kan dette være en av årsakene til at det er lite engasjement i ledergruppen når det gjelder å styre agendaen? En av respondentene sier *”at det er lenge siden jeg har sett at medlemmer av ledergruppen har fremmet saker”*.

II. Beslutninger – Kan det oppstå tilsvarende rollekonflikt når ledergruppen skal fatte beslutninger? Jacobsen og Thorsvik bruker begrepet ”begrenset rasjonell” beslutning (Jacobsen & Thorsvik, 2007), som den normale. Morgan og Ramirez (Haukedal, 2002), bruker begrepene funksjonell rasjonalitet og substansiell funksjonalitet, og trekker sammenligninger med enkelt- og dobbelkretslæring. Hvor mye av prosessen rundt beslutningene bygger på analyser og kunnskapsbasert bakgrunnsinformasjon, og hvor mye bygger på intuisjon? Det kan tyde på at det er enkeltkretslæringen, funksjonell rasjonalitet, som er styrende i beslutningsprosessene. Det er fremkommet gjennom intervjuene at sakene til ledermøtene er dårlig utredet før de blir framlagt på ledergruppemøtene. Det foreligger sjelden *”ulike alternative forslag”* med *”fordeler og ulemper”* med en avsluttende *”anbefaling”*. Informantene sier videre at når saksgrunlaget er ufullstendig så går deltagerne inn i diskusjonene med å argumentere for sitt syn, istedenfor en felles virkelighet. Det oppnås ikke den åpne reflekterende diskusjonen/dialogen (Senge, 1991). En annen oppfatning var at ledergruppen gjennom beslutningsprosessen ikke så *”konsekvensene av beslutningene”* og at de dermed ble for *”ambisiøse der en ikke ser rekkevidden”*. Vurdering av konsekvensene enhver handling er i følge Argyris en av forutsetningene for å få til læring (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

III. Målkonflikt – Det kan også virke som resultatoppfølgingen og målkravene gjør at medlemmene i ledergruppen kan komme i en rollekonflikt. En av respondentene sier at *”kravet til måloppnåelse for egen enhet, gjør at en blir sektortenkende”*. Videre kan det tyde på en målkonflikt når en av respondentene var opptatt av om medlemmene *”tilkjennega sitt syn, eller ledergruppens syn”* når beslutninger skulle bringes nedover i organisasjonen. En av

Senges læringsdisipliner er personlig mestring (Senge, 1991), jfr. avsnitt 5.2.2.1. Hvordan er mestringsnivået til ledergruppen? Det kan tyde på at noen av medlemmene er mer opptatt av å sette seg måltall som ”skjermer” egen driftsenhet, enn å se behovet for hele distriktet. Eller som Jacobsen og Thorsvik sier, at mennesker oftere er etter-rasjonelle enn rasjonelle (Jacobsen & Thorsvik, 2007) og setter målene for å få rettferdiggjøre sine handlinger. Utsagn som belyser dette er som tidligere nevnt, *”behagelig å legge lista lavt”* og *”røde tall, da må vi jo sette inn tiltak”*. Her kan en også se sammenhengen med enkelt- og dobbelkretslæring. Det er mulig ledergruppen gjør ting riktig, men jobber den med de riktige tingene (ibid.)?

Senge bruker også team-læring (Senge, 1991), jfr. avsnitt 5.2.2.4. Det kan virke som at det er lite kultur i ledergruppen for å tenke samhandling og at en ikke oppnår den nødvendige teamlæringen. Driftsenhetslederne tenker mer på egen driftsenhet framfor fellesskapet. Dette fremkommer ved at noen av informantene hevdet at samhandling var vanskelig fordi det ble oppfattet som, *”omkostningsfullt og omstendelig”*, *”det må administreres, det blir møter og det må lages planer”* og *”arbeidet tar tid, med tankearbeid også må du engasjere andre”*.

IV. Rollemodellen – Schein hevdet at lederne påvirket organisasjonskulturen i kraft av å være rollemodeller og hva de rettet sin oppmerksomhet mot (Bang, 1995). En av respondentene sier blant annet *”ledergruppen er ekstremt mye mer viktig enn man er klar over”*, *”viktig å gå fram og stå i spissen”* og få opp *”gutsen”*. Når vi ser på det som er skrevet under dette avsnittet så kan vi stille oss spørsmålet om ledergruppen når opp til den lista som informanten legger?

Hvor er engasjementet og rollemodellen til driftsenhetslederne? Hvordan stemmer dette overens med ønsket om å jobbe kunnskapsbasert?

6. Konklusjon

I dette prosjektet har jeg ved hjelp av intervjuer, litteratursøk og deltagende observasjon prøvd å finne ut om ledergruppen i Rogaland politidistrikt, som en kunnskapsbasert virksomhet, lever etter Alexandre Dumas ordtak ”en for alle, alle for en?” Konklusjonen på denne problemstillingen er at jeg mener ledergruppen pr i dag ikke synes å fullt ut jobbe kunnskapsbasert, og de jobber heller ikke helt etter mottoet ”en for alle, alle for en”. Samtidig så virker det som om det er et stort potensial til å kunne nå dette målet i fremtiden. Det virker som om virkelighetsoppfatning rundt utfordringen med samhandling, åpenhet og strategisk tilnærming, og de utfordringene ledergruppen har med å gjøre hverandre gode, er meget samstemte. Når virkelighetsoppfatningen på disse områdene er lik og det i tillegg er en vilje til nytenkning, så vil det til syvende og sist være gjennomføringsevnen som blir avgjørende for om ledergruppen klarer å bli en kunnskapsbasert virksomhet som jobber sammen etter prinsippet ”en for alle, alle for en”.

I studien har jeg ikke tatt standpunkt til om Rogaland politidistrikt, som objekt, arbeider kunnskapsbasert. I den grad Rogaland politidistrikt som objekt arbeider kunnskapsbasert, så vil jeg hevde at dette *ikke skjer på grunn av* ledergruppen, men heller *til tross for* ledergruppen.

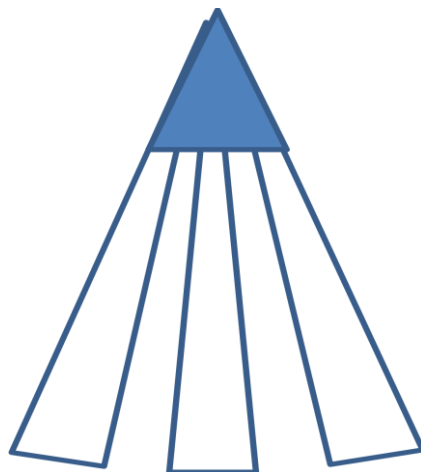
6.1. Veien videre

De fire hypotesene er blitt styrket gjennom mitt studium. Dersom ledergruppen i Rogaland politidistrikt ønsker å foreta endringer i forhold til mine hypoteser så må de først starte arbeidet med å avklare rollen som medlem av politimesterens ledergruppe og tone ned rollen som driftsenhetsleder. Ledergruppens medlemmer må gå inn i seg selv og klare å gå foran og vise vei for resten av distriktet. Jeg har ikke kommet med forslag til korrigerende tiltak, fordi ledergruppen må i felleskap komme frem til disse. Jeg har imidlertid pekt på ulike utfordringer som ledergruppen kan arbeide med i den videre prosess. I de neste avsnittene vil jeg knytte utfordringene opp mot den enkelte hypotese.

6.1.1. Hypotese 1: ”Ledergruppen medlemmer arbeider etter prinsippet ”en for alle, alle for en, men det er mer en myte en realitet”

Gjennom min studie kan det se ut som rollen som driftsenhetsleder står sterkere enn rollen som medlem av politimesterens ledergruppe. Jeg mener at som leder i en stor bedrift må det

kunne være mulig å inneha begge disse rollene samtidig. For å få til en bedre helhetsforståelse og samhandling har jeg modernisert figuren av funksjonelle barrierer som jeg har benyttet tidligere i oppgaven (Probst & Büchel, 1997).



Figur 25 Unngå rollekonflikt som ledere

Det er viktig at rollene som driftsenhetsleder og medlem av politimesterens ledergruppe får leve hvert sine liv. Den blå trekanten i figur 25 viser ledergruppen. Medlemmene som befinner seg inne i den gruppen må være samstemt og dra i samme retning, så kan det være en mer individuell tilnærming for den enkelte driftsenhet nedover i organisasjonen.

Forutsetningen for å få dette til er at instruksverket blir endret og det gis et klart mandat og ansvar til posisjonen som medlem av politimesterens ledergruppe. Hvordan skal disse to roller forenes?

6.1.2. Hypotese 2: "Ledergruppens medlemmer er ikke trygge nok på hverandre og utryktheten legger dermed begrensninger på kunnskapsutviklingen".

I kapittel 5.1 "kultur", kunne det se ut som at ledergruppen, som et generelt tegn, ønsker å unngå konflikter og at medlemmene derfor legger begrensninger på seg selv. Det at ledergruppen ikke utøver reflekterende åpenhet, gjør at gruppen risikerer å bli utsatt for gruppetenkning. Gruppemedlemmene må drive tøff "sparring" overfor hverandre gjennom diskusjoner og dialog hvor alle motforestillinger kommer frem i en trygg atmosfære. Dersom alle eventualiteter er diskutert på forhånd vil det være mye lettere å være leder og gjennomføre pålegg, nettopp fordi en er godt forberedt på den motstanden som kan komme. En annen konsekvens er at ledergruppens medlemmer vil snakke med "en tunge" og derigjennom virke sterkere og mer troverdig.

For at ledergruppen skal kunne arbeide kunnskapsbasert, og åpne seg for hverandre, må medlemmene bli trygge på hverandre og det må opparbeides tillit i fellesskapet. Det er viktig at det skapes lagfølelse i ledergruppe, der medlemmene gjør hverandre gode. Hvordan kan ledergruppen skape et team?

6.1.3. Hypotese 3: "Ledergruppen har lite fokus på langsiktig strategisk planlegging"

Det virket som om det var stor enighet blant informantene om at ledergruppen hadde utfordringer når det gjaldt den strategiske tilnærming, og det å kunne utarbeide eller bestille ulike analyser. Rogaland politidistrikt er nå i ferd med å etablere en egen analyseenhet, men jeg tror ikke det er den eneste løsningen. Ledergruppen må gå inn i seg selv og bestemme hvilket ambisjonsnivå distriktet skal ha, og få med seg sine ansatte på dette ambisjonsnivået. Driftsenhetslederne må ta dette ambisjonsnivået inn over seg og være pådrivere og lojale i forhold til gjennomføringen. Det bør snarest utarbeides en ny strategisk langtidsplan.

Noen ganger må ledergruppene stoppe opp og foreta *evalueringer*, spesielt i saker som har vært strategisk viktig. Hva gikk bra? Hvorfor gikk det dårlig? Hva kan vi lære av dette? Her vil det være gode muligheter til å få frem taus kunnskap som finnes blant medlemmene. Det er alltid lettere å kritisere ting i etterkant, enn å være kreativ i forkant. I tillegg til at man får frem taus kunnskap, vil det gi oss bedre forutsetninger for å sette i bestilling ulike strategiske analyser. Arbeidet vil aldri være bortkastet og ledergruppen vil uansett fått erfaring med dobbelkretslæring.

6.1.4. Hypotese 4: "Ledergruppen er lite endringsvillige og klarer dermed ikke å utnytte den tause kunnskapen som ligger hos gruppens medlemmer"

Kjernen er ikke å få til endringer, men å finne løsninger på hvordan en kan få frem den tause kunnskapen som finnes blant medlemmene i ledergruppen. Respondentene har kommet med ulike forslag gjennom studien. Ledergruppen kan med fordel se på møtестrukturen og om mulig flytte mer av de faste temaene over til styringsdialogene som foregår 4 ganger pr år. Ledergruppens medlemmer må bli flinkere til å etterspørre ulik kunnskap, og den enkelte i gruppen må bli flinkere å selge seg selv i forhold til den tause kunnskapen som vedkommende har. Løsningen på hvordan dette skal gjøres i praksis må ledergruppen selv finne ut av.

Ledergruppen må bli synlig og "spille" hverandre gode. Klarer ledergruppen å oppnå dette, vil hypotesene mine bli avkreftet og samhandlingen innad i gruppen vil bli bedre. Dette vil igjen

bli synlig, og smitte over på de øvrige ansatte nedover i organisasjonen. Forhåpentligvis vil engasjementet og involveringen i hele organisasjonen gjøre at kunnskapsmedarbeiderne blir utnyttet til det beste for alle.

6.2. Avslutning

Det har i utgangspunktet vært lite forskning rundt ledermiljøene i politi- og lensmannsetaten. Jeg håper at mitt forskningsbidrag, sammen med at mine kollegaer i ledergruppen til Rogaland politidistrikt har ufarliggjort denne tilnærmingen, kan åpne for flere forskningsprosjekt overfor samme målgruppe. Det er mange interessante problemstillingen som det kan forskers videre på:

- Gjennomført samme studie ved en annen ledergruppe i et annet politidistrikt, ville resultatet blitt det samme?
- Foreta en sammenligningsstudie av to eller flere ledergrupper?
- Studere rollekonflikten mellom driftsenhetsleder og medlem av politimesterens ledergruppe.
- Finnes den samme rollekonflikt mellom driftsenhetsleder og lensmenn i en geografisk enhet? Dersom ikke, hvorfor unngår en rollekonflikten på dette nivået?

Spørsmålet jeg stiller meg til slutt er om jeg ville ha forsket på egen ledergruppe en gang til hvis jeg hadde muligheten? Der vil svaret være et ubetinget ja. Jeg tror jeg har kommet dypere ned i problemstillingen på kortere tid enn hva en utenforstående ville klart. Jeg vil avslutte med et sitat som kom fra en av respondentene under intervjuet:

”Ser du framover så ser du at verden ikke er kommet så langt, men ser du bakover så ser du at du har tross alt kommet et ganske langt stykke, og så får man glede seg over det og så får man holde på videre og jobbe framover”

Besvarelsen er på 39 868 ord.

Bibliografi

- AGENDA. (2006). *Sluttevaluering Politireformen 2000*. Sandvika: AGENDA Utredning & Utvikling AS.
- Agrell, W. (2008). *Förvarning och samhällshot*. Malmö: Holmberg.
- Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur (3. utg)*. Oslo: Tano Aschehoug AS.
- Bjørge, T., & Myhrer, T.-G. (2007, Desember 20). Forskningsetiske veileder for Politihøgskolen. *Versjon 1.1*. Oslo: Politihøgskolen.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse - Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler (4.utg.)*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat - om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Fahsing, I. A., & Gottschalk, P. (2008). *Kriminelle organisasjoner - hvordan forstå organisert kriminalitet*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Finstad, L. (2003). *Politiblikket*. Oslo: Pax Forlag AS.
- Gjelsvik, M. (2002). Nye og fleksible arbeidsformer. I O. Nordhaug, *Strategisk personal ledelse - utvalgte emner (2. utg.)* (ss. 90-114). Oslo: Universitetsforlaget.
- Gottschalk, P. (2007). *Etterforskningsledelse - kunnskapsdeling, organisering og IKT*. Nesbru: Forlaget Vett & Viten AS.
- Gotvassli, K. Å. (2007). *Kunnskaps- og prestasjonsutvikling i organisasjoner - rasjonalitet eller intuisjon og følelser?* Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Grønmo, S. (2007). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gundhus, H. O. (2006). *"for sikkerhets skyld" IKT, yrkeskulturer og kunnskapsarbeid i politiet*. Oslo: Det juridiske fakultet.
- Haukedal, W. (2002). Strategisk lederkompetanse. I O. Nordhaug, *Strategisk personal ledelse - utvalgte emner (2.utg.)* (ss. 158-177). Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer (3. utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Justisdep. (2000). St.meld.nr. 22 - Politireform 2000 Et tryggere samfunn. Otta: AIT Otta AS.
- Justisdep. (2005). St.meld.nr. 42 - Politiets rolle og oppgave. Oslo: GAN Grafisk AS.
- Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: Experience as The Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

- Krogh, G. v., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2001). *Slik skapes kunnskap - hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: NKS forlaget.
- Kvale, S. (2001). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Levin, M., & Klev, R. (2002). *Forandring som praksis - læring og utvikling i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Linton, R. (1936). *The study of Man*. New York: Appelton-Century-Coofts.
- Locke, J. (1690). *Essay Concerning Human Understanding (1997 edition)*. London, UK: Penguin Books Ltd.
- Martin, A. W. (2002). Kapittel 14. I M. Levin, & R. Klev, *Forandring som praksis - læring og utvikling i organisasjoner* (ss. 171-178). Bergen: Fagbokforlaget.
- Nonaka, I. (2007). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review* , 162-171.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company - How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods (2nd ed.)*. Newbury Park: CA: Sage Publications Inc.
- Politidirektoratet. (2009, 05 18). Plan- og rammeskriv for 2010 Politi og lensmannsetaten. 2009/01279-1 . Oslo.
- Politidirektoratet. (2010, 05 12). *Politiet utreder en resultatreform*. Hentet 10 07, 2010 fra https://www.politi.no/politidirektoratet/aktuelt/nyhetsarkiv/2010_05/Nyhet_8626.xhtml#
- Probst, G., & Büchel, B. (1997). Organisational learning - What are the barriers to learning? In *Materialesamling: Strategisk ledelse/endringsledelse* (pp. 66-74). London: Høgskolen i Stavanger 06.06.02.
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse - kvalitative metoder i samfunnsfag (4.utg)*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Rogaland politidistrikt. (2010c). Alminnelig lederinstruks. *Hovedinstruks 03-00000-010* .
- Rogaland politidistrikt. (2010a). Generalinstruks. *doknr 01-00000-001* .
- Rogaland politidistrikt. (2009b). Organisasjonsstyring. *Hovedinstruks 03-00000-001* .
- Rogaland politidistrikt. (2009a, 05 29). Politimesterens styringsdokument - plan og rammeforutsetninger for 2010. Stavanger.
- Rogaland politidistrikt. (2006). Strategisk plan 2006-2009. *Plan 07-00000-006* .
- Rogaland politidistrikt. (2010b). Virksomhetsstyring. *Hovdinstruks 03-00000-08* .

Senge, P. (1991). *Den femte disiplin - Kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Oslo: Egmont Hjemmets bokforlag .

Stab tilsyn. (2010). *Tilsyn ved Rogaland politidistrikt 8.-11. juni 2010*. Oslo: Politidirektoratet.

Sætre, M. (2007). *Analyser av kriminalitet*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods (2nd ed.)*. Newbury Park: Ca: Sage Publications.

Illustrasjoner

Figur 1 Organisasjonstablå Rogaland politidistrikt.....	2
Figur 2 Det tosporede system.....	4
Figur 3 Oppbyggingen av masteroppgaven	9
Figur 4 Tidslinje organisatorisk utvikling politi- og lensmannsetaten.....	10
Figur 5 Kunnskapsmodell	13
Figur 6 Kompetansebegrepet	14
Figur 7 Ulike årsaker til konflikt.....	17
Figur 8 Sammenhengen mellom konflikt og kvalitet i beslutningene.....	18
Figur 9 Ulike former for makt.....	21
Figur 10 Kommunikasjonsbrudd.....	24
Figur 11 Læringsmodell	26
Figur 12 individuell læringssirkel	26
Figur 13 organisasjonslæring	28
Figur 14 Flytsonetrapp	30
Figur 15 SEKI-modellen	34
Figur 16 Enkeltkretslæring og dobbelkretslæring	36
Figur 17 Problemanalyseverktøyet SARA (KATE).....	38
Figur 18 Styringsmodell Rogaland politidistrikt.....	56
Figur 19 samhandlingspunkt mellom geografiske og funksjonelle driftsenheter	59
Figur 20 Justert utgave av årsaker til konflikt.....	80
Figur 21 justert figur over ulike former for makt.....	84
Figur 22 ulike modeller for læring	86
Figur 23 Kommunikasjonsbrudd og samhandlingspunkt.....	88
Figur 24 Rolekonflikt og proaktivt arbeid.....	99
Figur 25 Unngå rollekonflikt som ledere	103

Tabeller

Tabell 1 ledergruppens medlemmer.....	2
---------------------------------------	---

Vedlegg

Vedlegg 1: Presentasjon for ledergruppen aug. 2010

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Gjennomføringsplan av intervjuene

Plansje 1



NAMSFOGDEN

Namsfogden i Stavanger

Masteroppgave

"Fungerer Rogaland politidistrikt som en kunnskapsbasert virksomhet?"

Undersøkelse av ledergruppen

Plansje 2



NAMSFOGDEN

Namsfogden i Stavanger

Jan 2009

"Se på sammenhengen mellom virksomhetsplaner og budsjetter og/eller se på hvordan disse prosessene forankres nedover i vår organisasjon"

- Hva er skjedd, hvorfor er oppgaven endret?
 - Tilbakemelding fra PHS lite "spisset" inn mot politivitenskap
 - Helle Kyndesen & Helle Mariager, skrev en master om "ledelse av desentraliserte enheter" Rogaland og Østfold politidistrikt var forskningsobjekt

Plansje 3



Hvorfor er den ”spisset” inn mot kunnskapsbasert virksomhet?

NAMSFOGDEN

Namsfogden i Stavanger

- Plan og rammeskriv for 2010

”Gjennom kunnskapsbasert virksomhet skal etaten ved en kombinasjon av forebyggende og repressive strategier og tiltak, redusere kriminaliteten og øke tryggheten til publikum”.

- Tilbakemelding fra POD på årsrapport 2009

”Årsrapporten hentet fra PSV har liten eller ingen beskrivelse av årsak til avvik og forslag til tiltak” (som 2008)

- Tilbakemelding etter gjennomført tilsyn – juni 2010

”Politidistriktet har behov for videreutvikling av en kunnskapsbasert arbeidsform basert på systematisk informasjonsinnhenting og analyser”

Plansje 4



”... systematisk informasjonsinnhenting og analyser”

NAMSFOGDEN

Namsfogden i Stavanger

Masteroppgavens innhold? (80-120 sider)

- Innledning
 - ◻ Bakgrunn, avgrensning, begrepsavklaring og oppbygging
- Teoridel
 - ◻ Hva er tidligere skrevet rundt problemstillingen, hva bygges oppgaven rundt
- Metodekapittel
 - ◻ Hvilke valg er gjort i forhold til metoder og hvorfor er de gjort?
 - ◻ Etikk
- Datainnsamling og analyse
 - ◻ Pålitelighet og troverdighet
 - ◻ Knytte analysen opp mot teoridelen
- Avslutning
 - ◻ Egenrefleksjon over gjennomføringen
 - ◻ Forslag til tiltak

Plansje 5



Hvorfor ønsker jeg å skrive denne oppgaven?

NAMSFOGDEN

Namsfogden i Stavanger

- Spennende og interessant tema
- Rogaland politidistrikt bør kunne få noe igjen for den tidsbruken som jeg har nedlagt i oppgaven
- Oppgaven passer godt i tid med prosjektet "veien videre"
- Hvis vi klarer å få til en analytisk/vitenskapelig tilnærming av utfordringer i ledergruppen, vil dette kanskje smitte over på resten av organisasjonen. VI VIL GÅ FORAN

Plansje 6



Hva skjer videre?

NAMSFOGDEN

Namsfogden i Stavanger

"Fungerer Rogaland politidistrikt som en kunnskapsbasert virksomhet?"

Fokusområdene

KULTUR (eks)

- "En for alle, alle for en" er det mer en myte enn en realitet?
- Er vi lojale til de beslutninger som fattes, eller settes egne interesser høyest?
- Hvor trygge er vi på hverandre?

KOMPETANSEOVERFØRING (eks)

- Hvordan klarer vi å fange opp den tause kunnskapen?
- Hvordan bruker vi styringshjulet (analyse og evaluering)
- Klarer vi å skape visjoner og langsiktige strategier?

For å begrense oppgaven har følgende aktuelle tema blitt utelatt

ORGANISERING
LEDELSE

Plansje 7



NAMSFOGDEN

Hva skjer videre? forts

Namsfogden i Stavanger

Jeg ønsker å foreta et intervju med hver enkelt av dere i løpet av september...

det er helt frivillig å delta...

er dere fortsatt villige til å være respondenter?

Forskningsmetode: Kvalitativ

Datainnsamling:

- Åpne intervjuer (september)
- Deltagende observasjon (ledermøter i aug-sep-okt)

Plansje 8



NAMSFOGDEN

Namsfogden i Stavanger

ETISKE UTFORDRINGER VED OPPGAVEN

- Intervjuene vil være anonyme, men konklusjonen rundt Rogaland politidistrikt vil være åpen!
- Forske på egen ledergruppe – kan det være pålitelig og troverdig?
- Er dere ærlige når dere besvarer spørsmålene.

Jeg har tro på prosjektet og at vi skal klare å utføre et etisk forsvarlig prosjekt.

Avslutningsvis siterer jeg Geir:

“Vi må kunne ha det høyt under taket, når hensikten med bidraget er å gjøre hverandre bedre”

Manuskript til orientering ledergruppen

Plansje 2

Som dere ser så har problemstillingen endret seg mye siden min første informasjon i januar 2009. Dere ønsket at jeg skulle ha fokus på virksomhetsplanprosessen og tone ned budsjettprosessen, fordi dere mente at oppgaven ble altfor omfattende.

Det mente også PHS, i tillegg så mente de den var lite ”spisset” inn mot politivitenskap. Jeg oppdaget også at to danske studenter hadde foretatt en undersøkelse i Rogaland og Østfold politidistrikt ifbm sin masteroppgave og deres tema var ”ledelse av desentraliserte enheter”. Styringsprosessen var sentral i denne oppgaven.

Dermed måtte jeg finne et nytt eget tema.

Plansje 3

Jeg har hele tiden ønsket å fokusere på ledergruppen og håpet at Rogaland politidistrikt kunne få noe tilbake for den tiden som jeg har lagt ned i prosjektet.

Vi har innledet et prosjekt i distriktet som heter ”veien videre” og dette sammen med sitatene som er nevnt ovenfor gjorde at jeg ville fokusere på kunnskapsbasert virksomhet.

Den siste tilbakemeldingen er allerede fra juni 2010.

Plansje 4

Tilsynet nevner ”systematisk informasjonsinnhenting og analyser”. Min masteroppgave vil være et eksempel på slik tilnærming og dette kan dere se på hva som kreves av innhold i masteroppgaven.

Det er samme tilnærming/metodikk som bør skje når en foretar systematisk informasjonsinnhenting og analyser om ikke i slikt omfang som en masteroppgave.

Plansje 5

To av punktene er allerede nevnt, men i tillegg er dette spennende og interessante tema. Jeg har allerede lært mye ved å lese meg opp på ulike teorier.

Men det viktigste er at dersom det er behov for endring/justering så er det viktig å starte på topp-planet. Hvis vi går foran som et godt eksempel vil dette smitte over på hele organisasjonen. Vi vil vise vei.

Plansje 6

Kunnskapsbasert virksomhet er fortsatt et omfattende temaområde og jeg er blitt nødt til å ”spisse” det ytterligere. Fokusområdene er kulturen innad i ledergruppen og hvordan foregår kompetanseoverføringen (hvordan lærer vi av hverandre?)

Områder som er utelatt er da bla

- Organisering – lite hensiktsmessig da POD har satt ned egen gruppe ”resultatreformen 2010”
- Ledelse – dette er et helt fag i seg selv.

Jeg tror at hvis er gode på kultur og kompetanseoverføring så vil det igjen påvirke hvordan vi organiserer oss og hvordan vi leder enhetene.

Plansje 7

Jeg ønsker å presisere at det er frivillig å være respondent i prosjektet og jeg vil gå igjennom hvordan datainnsamlingen vil foregå. Selve intervjuguiden er fortsatt ikke klar.

Plansje 8

Jeg vil også stopp opp litt rundt etikk.

- Åpenhet - selv om vi er anonyme mht innsamling av informasjon så blottlegger vi selve ledergruppen. Alle vil vite at det dreier seg om ledergruppen i Rogaland. Jeg mener at det er ufarlige områder vi berører, og risikerer lite ved slik åpenhet. Jeg tror også andre ledergrupper har de samme utfordringene som oss.
- Forske på egen ledergruppe – den går på meg som forsker. Er jeg ”tøff” og ærlig nok til å sette fingeren på de rette tingene, eller vil jeg kamuflere noe i selve analysen. Hvordan er min objektivitet når jeg selv er en del av gruppen?. Jeg vil aldri kunne være helt objektiv, men jeg må være bevisst min rolle og liste opp eventuelle utfordringer jeg har hatt.
- Ærlig når en besvarer spørsmålene – det er viktig at dere også er ærlige når spørsmålene blir besvart. Hvordan oppfatter dere virkeligheten? Dere må ikke gi uttrykk for at dere bedre/dårligere enn virkeligheten. Oppgaven skal ikke være noe syensing fra min side, jeg vil bruke innholdet i intervjuene opp mot teoridelen i analysen. Er kvaliteten på det dere sier dårlig, vil også kvaliteten på analysen være dårlig. ”Shit in – Shit out”

Sitatet til Geir Gudmundsen (politimesteren) sier noe om åpenhet, og jeg synes vi skal trekke dette med oss videre.

”Fungerer Rogaland politidistrikt som en kunnskapsbasert virksomhet?” en undersøkelse av politimesterens ledergruppe.

Innledning:

Orienterer om båndopptak og hvorfor dette er nødvendig og hvordan datamaterialet vil bli bearbeidet og hvordan jeg vil klare å opprettholde anonymiteten. Hensikten med intervjuet er å få fram dine meninger, hvordan du oppfatter virkeligheten?

Spørsmål 1:

Det er en frivillig sak å delta i mitt prosjekt og du kan trekke deg når som helst, ønsker du å være en av mine respondenter?

Spørsmål 2:

Hvor lenge har du vært medlem av politimesterens ledergruppe?

Hvor lenge har du vært ansatt i politietaten?

Hva er din formelle utdanning (politi, jurist, annet)

Spørsmål 3:

Hva er det ved vår kultur som hemmer og fremmer kunnskapsutviklingen i ledergruppen og hva gjør vi for å motvirke eller forsterke disse faktorene?

(generelt spørsmål til oppmykning for å komme i gang)

KULTUR

Spørsmål 4:

I tilsynsrapporten er det fremkommet en oppfatning av at helhetstenkning i oppgaveløsning for distriktet bør gis prioritet – hva er din oppfatning av dette?

”... behov for en gjennomgang av roller og ansvar mellom de funksjonelle og de geografiske driftsenhetene for å øke forståelsen for prioriterte oppgaver, styrke samarbeidet og fleksibiliteten i politidistriktet.” sitat fra tilsynsrapporten

Mulige oppfølgingsspørsmål:

1. Hvordan synes du helhetstenkningen gjenspeiler seg i det forebyggende arbeid? (*tilsynet mener at det jobbes fragmentert*)
2. Hva tror du er grunnen for at det ikke har kommet forslag til bruk av kr 500.000 som er avsatt til ”gode politioperative samarbeidsprosjekter”? (*anmerkning fra tilsynet*)
3. Hva er din oppfatning om lojaliteten innad i ledergruppen til de beslutningene som fattes?
 - a. Settes **egen enhets interesser** høyest?
 - b. **Frister** som blir satt, hvor alvorlig tar en dem (eks signalisering, VP arbeid osv). Gjør en helst slik som en **alltid har gjort**?

Spørsmål 5:

Tilsynet bruker volds- og sedelighetssaker som et eksempel på at det er interessemotsetninger mellom ulike driftsenheter, og hevder at disse ikke blir diskutert i særlig grad i ledermøtene, fordi det oppfattes som et ømtålig tema – hva er din oppfatning om dette?

Mulige oppfølgingsspørsmål:

1. Tror du medlemmene i ledergruppen **er åpne og ærlige i diskusjonene** eller legger de lokk på seg i vanskelige/kontroversielle saker? (*Sier en det samme i møtet, som en ville sagt på fritiden*)
2. **Prosjektet ”gjengangere”** ble evaluert i forbindelse med at prosjektet ble anbefalt nedlagt sommeren 2009, men ble ledergruppens rolle evaluert? I tilfelle ikke hvorfor tror du evalueringen uteble?
3. Tror du det er **vanskelig** for medlemmer å utfordre hverandre **med spørsmålet – hvorfor?** (*redd for å trække noen på terne, fornærme noen*)
4. Ledergruppens medlemmer jobber på **ulike fagområder**, vil need to know prinsippet gjør at en mister totalbildet, og dermed legge begrensninger på samspillet innad i ledergruppen? (*blir uttrygg og passiv i dialoger rundt andres fagemner*)

KOMPETANSEOVERFØRING

Spørsmål 6:

Tilsynet hevder at det feltet hvor politidistriktet har størst utviklingspotensial er i den strategiske tilnærmingen – hva er din mening om dette?

Mulige oppfølgingsspørsmål:

1. Hvilket forhold har du til **Rogaland politidistrikt sin visjon?**
2. Hvilket forhold har du til **Rogaland politidistrikt sin strategiske langtidspan?**
3. Hva er din oppfatning av påstanden om at ledergruppen er **mer opptatt av detaljer og problemløsninger enn å legge langsiktige strategier og planer?**

Spørsmål 7:

Tilsynet mener at politidistriktet med jevne mellomrom må kreve en gjennomgang av valgte løsninger for å nå målsettingen om effektiv oppgaveløsning, stabilt gode resultater, samt få opp helhetstankegangen og samarbeidet i politidistriktet – blir slike gjennomganger gjennomført?

Mulige oppfølgingsspørsmål:

1. Fatter ledergruppen sine beslutninger gjennom **analyser eller intuisjon?** Hvor mye bakgrunnsinformasjon bruker vi?
2. Er **tjenestelistene** våre forankret i trendrapporter og kriminalitetsanalyse?

Spørsmål 8:

Er politietaten endringsvillige?

Mulige oppfølgingsspørsmål

1. Jobber ledergruppen med kunnskapsutvikling (**innovasjon**)?
 - a. Har vi lettere for å be om mer ressurser enn å utfordre organisasjonen med å se på muligheten for at ting kan gjøres på en annen måte?
 - b. Innovasjon er det knyttet opp mot strukturendringer (firkanter) og mindre om å ta tak i ulike prosesser?
2. POD har de siste to årene anmerket at i Rogaland politidistrikt sin årsrapport, foreligger det liten eller **ingen beskrivelse av årsak til avvik og forslag til tiltak**. Hva mener du er grunnen til at ledergruppen ikke har gjort noe med det? (*gjør vi ting som vi alltid har gjort, blir en rutine*)
3. Utnytter ledergruppen kunnskapen til det enkelte medlem i ledergruppen?
4. Er det for **mye styring, kontroll og avviksrapportering**, slik at det legger demper på kreativitet, ”prøving og feiling” og utnyttelse av kunnskapen?
 - a. Er ledergruppen redd for å miste kontroll dersom vi delegerer mer nedover i organisasjonen?
5. Har ledergruppen et bevisst forhold til å få overført kjernekompetanse til flere, slik at **distriktet ikke blir sårbar overfor enkeltmedarbeiderne**?

TIDSPLAN FOR GJENNOMFØRING AV INTERVJUER

Fre.	10 sep:	10:00	Geir Gudmundsen	Politimester
Man.	13 sep:	10:00	Malvin Dagland	Driftsenhetsleder PST
Tir.	14 sep:	08:30	Anette Frøyland	Medierådgiver
		10:00	Hans Vik	Visepolitimester og driftsenhetsleder FOE
Ons.	15 sep:	08:00	Ernst K. Rossebø	Driftsenhetsleder FEE
		10:00	Bjørn Andersen	Driftsenhetsleder FPE
		13:30	Leif Ole Topnes	Driftsenhetsleder FFE
Tor.	16 sep:	08:30	Oddvar Tengesdal	Lenstm. Time og leder Driftsenhet Jæren
		10:00	Odd Tveit Jørgensen	Stasjonssjef Sandnes politistasjon og leder driftsenhet Sandnes
		13:30	Øyvind Time	Namsfogd i Sandnes
Fre.	17 sep:	09:00	Steinar Langholm	Stasjonssjef Egersund politistasjon og leder driftsenhet Dalane
		12:30	Odd-Bjørn Næss	Lenstm. Strand og Forsand og leder driftsenhet Ryfylke
Ons.	22 sep:	10:00	Kaare Johansson	Administrasjonssjef og driftsenhetsleder FAE
Man.	4 okt:	12:00	Henry Ove Berg	Stasjonssjef Stavanger politistasjon og leder driftsenhet Stavanger