

# Endring, Ledelse og Kultur

*En kvalitativ studie knyttet til forbedring i politiet*

Jan Brattgjerd

Diakonhjemmet Høgskole

Masteroppgave

Master i MAVERD-599

Veileder: Einar Aadland

Antall ord: 19130

04.05.2015

## Sammendrag

Politietaten er inne i det som må kalles tidenes endringsarbeid. Bakgrunnen er 22.juli - kommisjonens anbefalinger, knyttet til kultur, holdninger og lederskap.

Denne masteroppgaven har sett nærmere på forholdet mellom endring, ledelse, og kultur. Endring kan betraktes både som styrt og kontinuerlig. Ledelse ser ut til å ha betydning for dem begge. Ledere kan påvirke kulturen, men vil også selv være påvirket av den.

Organisasjonskultur knyttes til medlemmenes antakelser, og organisasjonens evne til å oppdage og korrigere feil. Det er derfor en sammenheng mellom kultur og evnen til å lære. Hierarkiske strukturer har en tendens til å vanskeliggjøre debatt, noe som vil være hemmende for muligheten til forbedring.

Gjennom fokusgruppeintervju har jeg undersøkt hva mellomledere i Oslo politidistrikt tenker om endringsledelse og forbedring i politiet. Informantene vektla likhet, forutsigbarhet og helhet, noe som trekker mot liten grad av endring. På bakgrunn av det informantene fortalte, forsøkte jeg å avdekke deres antakelser. Det kan se ut til at informantene forventer at endring må komme fra toppen, med klare føringer, helst i form av ”jeg vil, du skal.” Mellomlederne har selv liten mulighet til å påvirke. At medarbeiderne skal kunne påvirke, er så lite sannsynlig, at det ikke engang ble snakket om. Dette tegner et bilde av en tydelig hierarkisk organisasjon.

Politikultur og trekk ved organisasjonen kan virke hemmende på læring og endring. Politiet trenger både evne og vilje til å forbedre seg, men endringen må være kontrollert, og det er nok en vanskelig balansegang.

## Forord

Masteroppgaven er min avslutning som fireårig deltidsstudent i Verdibasert ledelse, ved Diakonhjemmet høgskole i Oslo.

Jeg ser tilbake på fire lærerike år, men legger ikke skjul på at de til tider også har vært intense, i kombinasjon med full jobb og livets uforutsigbarheter.

Takk til Einar Aadland, som med sin stoiske ro har veiledet meg gjennom oppgaven, og som har åpnet mine øyne for kulturens betydning i organisasjoner.

Takk til informantene som stilte opp til intervju. Min oppgave hadde ikke blitt til uten dere.

Sist, men ikke minst, en stor takk til min fantastiske kone som har utvist stor tålmodighet, spesielt det siste året. Solveig, jeg er ferdig nå!

Jan Brattgjerd

Oslo, april 2015

## Innhold

1 Innledning.....	6
2 Bakgrunn og problemstilling.....	8
2.1 Egne tanker og erfaringer.....	10
2.2 Politiets mål og oppgaver.....	12
2.3 Politiet og Oslo politidistrikt.....	12
2.4 Tidligere forskning.....	13
3 Teori.....	14
3.1 Ledelse.....	14
3.2 Endring og motstand.....	15
3.3 Endringsledelse.....	15
3.4 Kultur.....	16
3.5 Organisasjon og kultur.....	16
3.6 Organisasjonslæring og forsvarsrutiner.....	17
3.7 Lærende organisasjoner.....	19
3.8 Med ryggen mot fremtiden.....	20
3.9 Endring av kulturen.....	22
4 Metode.....	24
4.1 Menneskers feilbarlighet og samfunnsvitenskapelig metode.....	24
4.2 Mitt valg av metode - Fokusgruppeintervju.....	25
4.3 Hensiktsmessig utvalg.....	27
4.4 Gjennomføringen.....	28
4.5 Min for forståelse.....	29
4.6 Reliabilitet og Validitet.....	30
4.7 Arbeidet med analysen.....	31
4.8 Metoderefleksjon.....	32
4.9 Forskningsetikk.....	34
5 Funn og drøfting.....	35
5.1 Oslo politidistrikt er effektive ved akutte hendelser og prioriterte satsningsområder. Det er i det daglige problemene oppstår.....	36
5.2 Det er systemet og de andre som hindrer forbedring.....	41
5.3 Lederne ønsker større frihet, men også mer forutsigbarhet i form av tydelige prioriteringer fra toppledelsen.....	45
5.4 Endringene må komme fra toppen:.....	47

6 Konklusjon .....	53
7 Avslutning .....	54
Litteraturliste .....	56
Vedlegg 1 .....	58
Vedlegg 2 .....	59
Vedlegg 3 .....	60

## 1 Innledning

I denne oppgaven ses det nærmere på sammenhengen mellom kultur, ledelse og endring i politietaten. Bakgrunnen er at politiet er inne i et endringsarbeid, som følge av 22.julikommisjonens anbefalinger. Endringsledelse er blitt en stor lederoppgave. Endringer er nødvendig for å utvikle organisasjonen, men kan også være svært utfordrende for ledere og medarbeidere. Økt kunnskap om endringsledelse kan lette endringsarbeidet.

Formålet med denne oppgaven er å øke forståelsen av kultur, og dens betydning for endring. Gjennom tre fokusgruppeintervjuer, med hovedsaklig mellomledere, undersøker jeg hva ledere selv tenker om endringsledelse og forbedring. Håpet er at ledernes erfaringer og tanker, sammen med eksisterende teori, kan gi leseren av denne oppgaven innsikt i muligheter og utfordringer knyttet til endring og forbedring. Organisasjoner generelt og politiet spesielt. Det presiseres at kultur er ett av flere mulige perspektiv på organisasjoner. Oppgaven legger derfor ikke opp til å forstå hele politiet som organisasjon, men snarere forsøke å beskrive sider ved politiet med en kulturell innfallsvinkel, knyttet til forbedring.

I år 2000 kom boka *Ledelse i politiet* ut (Thomassen, Roe, Fryksén, Knutsson & Strand 2000). Den beskrev politiet som en hierarkisk organisasjon, kjennetegnet av blant annet; sentralisering av beslutninger, liten fleksibilitet, topptung ledelsesform, spesialisering, og mellomledere med en tvetydig plass i organisasjonen. Boka peker fram mot opprettelsen av et nytt politidirektorat i 2001, med forventning om betydelige endringer. Det vil være interessant å undersøke hvordan dette er nå, snart 15år senere.

Oppgaven er delt inn i fem hovedkapitler med underkapitler, samt innledning og avslutning. Kapittel 2 er viet hensikten med oppgaven, dens begrensning, problemstilling, bakgrunn for valg av oppgave, tidligere forskning, og en presentasjon av meg som forsker. Kapitlet gir videre en kort innføring i politiets mål og oppgaver, samt en presentasjon av Oslo politidistrikt. Kapittel 3 er oppgavens teoretiske del. Kapitlet presenterer oppgavens teoretiske ståsted, med vekt på teori knyttet til ledelse, endring og kultur. Teorien danner bakteppe for funn og drøfting. Kapittel 4 er viet metode. I dette kapitlet beskrives den metodiske tilnærmingen i oppgaven, fremgangsmåten for datainnsamling, utvelgelsen av informanter, og selve gjennomføringen av intervjuene. I kapittel 5 presenteres informantenes utsagn og en drøfting av disse, sett i lys av relevant teori. Kapittel 6 er viet konklusjonen av oppgaven, der jeg svarer på oppgavens problemstilling. Kapittel 7 avslutter oppgaven med tilbakeblikk på

det teoretiske ståsted, politiet som en hierarkisk organisasjon, og dens utfordringer knyttet til teorien om lærende organisasjoner.

## 2 Bakgrunn og problemstilling

Politiet er inne i det som må kalles tidenes endringsarbeid. Bakgrunnen er 22.juli-kommisjonen som påpekte en rekke mangler og forbedringspunkter, knyttet til politiet som organisasjon. Hovedpunktene knytter seg til kultur, holdninger og lederskap (Norge . 22. juli-kommisjonen & Gjørsv 2012).

28.august 2012 holdt Jens Stoltenberg en redegjørelse for Stortinget om regjeringens forslag til oppfølging av 22.juli - kommisjonenes rapport. Han pekte blant annet på lederes ansvar for kultur og holdninger til beredskap, og sa videre at kompetent endringsledelse er avgjørende (Regjeringen.no 2012).

Etter 22.juli - kommisjonens funn har et utvalg, på oppdrag fra Justis- og beredskapsdepartementet, gjennomført en analyse med tittelen; *Ett politi - rustet til å møte fremtidens utfordringer* (Røksund & Norge . Justis- og beredskapsdepartementet 2013).

Politianalysen anbefaler at det gjennomføres en strukturreform og en kvalitetsreform.

Kvalitetsreformen har som formål å utvikle et kunnskapsbasert og effektivt politi med evne til kontinuerlig forbedring og utvikling. Kommisjonen sier også at ledelse har betydning for både gjennomføringsevne og fornyelse.

I denne oppgaven ses det nærmere på hva endring er, og hvilken betydning ledelse, og kultur har for organisasjonens endringsevne.

Oppgaven er vinklet inn mot kulturbegrepet og organisasjonskultur. Det er tre hovedgrunner til dette. Den første er at 22.juli – kommisjonen pekte på kultur som ett av politiets forbedringspunkter. Hva som menes med kultur kan være noe uklart, fordi kulturen i seg selv ikke er synlig, bare uttrykkene den får. Kommisjonen har selv blitt kritisert for ikke å definere hva de mener med kultur. Den andre grunnen er at flere organisasjonsforskere mener at det å forstå kultur er sentralt for å kunne effektivisere organisasjonen, fordi kultur påvirker atferd. Den tredje hovedgrunnen bygger på teoriene om at det er en nær sammenheng mellom kultur ledelse og endring.

Oppgaven går ikke nærmere inn på 22.juli - kommisjonens anbefalinger, men viser til at politiet har startet et omfattende endringsarbeid som følge av denne. Utgangspunktet er derfor at ledelsen i politiet selv ønsker endring og at de erkjenner behovet for forbedring. Ordet *forbedring* brukes bevisst, fordi det er nettopp dette utgangspunktet enhver ønsket endring må ha. Det har ingen hensikt å drive med endring hvis ikke målet er å bli bedre. Det betyr ikke at all endring fører til forbedring, men ønsket om å bli bedre må være det drivende. Hvilke typer



endringer som er ønskelig, må være knyttet til organisasjonens mål. For mange ulike mål, kan på den annen side gjøre veien uklar.

Politidirektoratet har startet et merverdiprogram, hvor de ser nærmere på hele politiet som organisasjon. På liknende måte har Oslo politidistrikt startet et lokalt endringsarbeid, bestående av prosjektgrupper, som har utarbeidet rapporter med anbefalinger til tiltak. Det er nettopp Oslo politidistrikt denne forskningen vil være rettet mot. Det er tre grunner til det. Den ene er allerede nevnt, nemlig at distriktet har iverksatt sitt eget endringsarbeid, noe som indikerer at de synes dette er nødvendig. Den andre er at jeg betrakter Oslo politidistrikt som et "speil" på politi-Norge. Med det mener jeg at de ulike stasjonene og avdelingenes evne til forbedring, trolig kan sammenliknes med de andre distriktenes evne til det samme.

Politiansatte ved Oslo politidistrikt har bakgrunn fra store deler av landet, og de utgjør ca. 20 prosent av landets samlede politistillinger. I boka Politiblikket bruker Liv Finstad noe av denne begrunnelsen for utvelgelsen av ordenspolitiet i Oslo (Finstad 2013: 26). Den tredje grunnen er at Oslo politidistrikt har et stort antall formelle ledere. Jeg vil senere i oppgaven gå nærmere inn på forholdet mellom ledelse og endring.

Med dette som utgangspunkt, ble min problemstilling:

**Hva er politikulturen i Oslo politidistrikt med særlig vekt på endringsevne, og hva sier dette om mulighetene til forbedring?**

Ordet *endringsevne* kan i seg selv være noe diffust. En kan for eksempel tenke at en har evne til å endre seg, men velger ikke å gjøre det. På den annen side kan en ønske å endre seg, men mangler evne til å gjennomføre endringen. I denne oppgaven betrakter jeg endringsevne både som viljen til å endre seg, men også antakelser (kultur) som kan ha betydning for muligheten til endring.

Grunnen til at ledelsen i politiet har valgt å jobbe videre med kritikken fra 22.julikommisjonen, kan forklares på flere måter. Det kan blant annet skyldes politisk press, en erkjennelse av at politiet må forbedre seg, forhåpninger om ekstrabevilgninger, eller en kombinasjon av disse. Hvordan dette henger sammen vil trolig ha betydning for graden av endring. Er hensikten å kunne fremstå som et forbedret politi, eller faktisk å bli det? Et eksempel på dette kan være fokuset på IT-løsninger i politiets biler. Ledelsen kan velge å utstyre samtlige av politiets biler med iPad's, for så å vise politikerne at dette er ordnet. Utfordringen er at det hjelper lite med iPad, dersom løsningene ikke er tilpasset det operative

behov, og at det i betydelig grad frigjør kapasitet for landets operasjonssentraler. Et annet eksempel kan være det økte fokuset på innsatspersonell kategori 3, politiets utrykningsenhet (UEH). Kvaliteten på akuttberedskap henger sammen med tiden det tar fra en alvorlig hendelse inntreffer, til tiltak blir iverksatt. Det vil i de fleste tilfeller si at utrustningen, kompetansen og nærheten til ”1.enhet på stedet” har betydning for resultatet. Erfaring og sannsynlighetsberegning tilsier at det er innsatspersonell kategori 4, som kommer først til stedet.

Jeg legger til grunn at ledelsen i politiet erkjenner behovet for endring og at de ønsker at politiet skal bli bedre. Ikke en kosmetisk endring, men en faktisk forbedring.

## 2.1 Egne tanker og erfaringer

Jeg ble uteksaminert fra Politihøgskolen våren 2006, og har siden jobbet i Oslo politidistrikt. De åtte siste årene har jeg vært ansatt ved Sentrum politistasjon, ordensavdelingen. Mitt utgangspunkt er at organisasjoner, og deres medlemmer, alltid vil kunne forbedre seg. Det vil alltid være sider ved organisasjonen og den enkelte, som kan og bør endres til det bedre. For min egen del dreier dette seg om daglig å ha et kritisk og utforskende blikk på hva som faktisk gjøres, hva som ikke blir gjort, og hva som kan gjøres bedre. I forhold til kulturens påvirkning mener jeg at spørsmålet *hvorfor*, i betydningen hvorfor vi tenker og handler som vi gjør, bør stilles i alle sammenhenger og situasjoner. Bare på denne måten kan vi forsøke å ta et oppgjør med hva vi antar er riktig, uten at det nødvendigvis er det. Dette kan sikkert fremstå som vel entusiastisk, og kanskje er det også det. Ikke fordi det ikke er et godt utgangspunkt, eller en god rettesnor, men fordi menneskets natur og trekk ved organisasjonen kan begrense muligheten. De fleste kjenner nok til teori X og teori Y. Mens teori X betrakter mennesker som passive, late, med lave ambisjoner og motstand mot endring, mener teori Y at mennesker ønsker å ta ansvar og at de er interessert i personlig utvikling (Thomassen et al. 2000: 96) (Berg 2008: 96). Sannheten er nok at begge mennesketypene finnes i større eller mindre grad. Jeg vil gå enda lenger å hevde at hvert enkelt menneske består av både X og Y. I noen sammenhenger er vi passive og late, mens vi i andre situasjoner tar ansvar og ønsker utvikling. Spørsmålet *what's in it for me*, kan være styrende for når vi inntar den ene eller den andre holdningen. Med det mener jeg at vi ofte er mest opptatt av sider ved organisasjonen som har betydning for oss selv og vår egen hverdag. Vi bryr oss i mindre grad om andre avdelinger, og hva som er det beste for hele organisasjonen. Det er nettopp i dette spennet at endringsledelse har en viktig funksjon.

Med endringsledelse sikter jeg i denne oppgaven både til kontinuerlig og styrt endring. Kontinuerlig endring vil si at organisasjonen endrer seg hele tiden, i større eller mindre grad. Organisasjonens medlemmer fortolker og improviserer på bakgrunn av erfaringene de gjør seg. Kvalitetsreformen, som politianalysen anbefaler, vil kunne knyttes til denne type endring, fordi den vektlegger politiets evne til kontinuerlig forbedring og utvikling. Styrt endring handler om ledelsens planlagte endring av organisasjonen. Å knytte begrepet endringsledelse til både kontinuerlig og styrt endring, avviker blant annet fra Bjørn W. Hennestad og Øivind Revang som reserverer begrepet for styrt endring (Hennestad, Revang & Strønen 2012: 87). Jeg velger likevel denne innfallsvinkelen, fordi jeg mener endringsledelse er sentralt også under organisasjonens kontinuerlige endring, ikke minst når det gjelder å legge til rette for at spørsmålet *hvorfor* kan stilles. I en hierarkisk organisasjon, som politiet må sies å være, mener jeg lederen vil ha sentral funksjon også her. Det må skapes et endringsrom, der etablerte antakelser kan bli utfordret.

I forhold til styrt endring i Oslo politidistrikt, er mitt generelle inntrykk at endringen blir implementert nokså godt, dersom den kommer med tydelige føringer på hva som skal gjøres, i form av ”jeg vil, du skal”. Utfordringen er kanskje at signalene knyttet til endring ofte gir rom for tolkning. Dette kan føre til at de som skal iverksette endringen, gjør det som en selv synes er mest fornuftig eller det som passer en selv best. En annen utfordring kan være dersom styrt endring ikke kommer med begrunnelse om hvorfor en skal endre. Å forstå hvorfor en må endre, i tillegg til ”jeg vil, du skal”, er avgjørende for læring. Ledelsen må kunne begrunne hvorfor endringen er nødvendig, og selv gå foran som gode forbilder. Et eksempel på dette kan være innføringen av Leder- og medarbeiderplattformen i Oslo politidistrikt, med verdiene *helhetsorientert, lojal, positiv, og modig*<sup>1</sup>. Jeg har til tider undret meg over om denne faktisk var ment til etterlevelse, eller om hensikten var vakre ord på papir. Mitt inntrykk er at den først og fremst ble løftet fram i ”festtaler”, utlysningstekster, og intervjusituasjoner, men at den i liten grad ble vektlagt i praktisk gjennomføring, rettet mot konkrete situasjoner. En tredje utfordring, knyttet til styrt endring, kan være lederes manglende mulighet til å benytte sanksjoner ovenfor for de som ikke er villige til å endre seg.

---

<sup>1</sup> Leder- og medarbeiderplattformen i Oslo politidistrikt ble lansert i 2010. Den er nå erstattet av en felles medarbeiderplattform, utgitt av Politidirektoratet, med verdiene; *Jeg er modig. Jeg viser respekt. Jeg er helhetsorientert. Jeg er tett på.* (Skarpenes 2014)

I forhold til kontinuerlig endring er min erfaring at vi i liten grad spør hvorfor vi gjør som vi gjør, og det blir sjeldent forventet at medarbeiderne skal være nytenkende og innovative. Det blir kanskje snarere stilt spørsmålstegn ved de som gjør noe utenom det vanlige, med kommentarer som; ”Det er ikke vanlig at en i din stilling gjør dette”, eller; ”Dette skal ikke du drive med. Det får noen andre ta seg av.” De som kommer med forslag til tiltak kan oppleve å vente lenge før de får tilbakemelding, dersom den i det hele tatt blir gitt.

## 2.2 Politiets mål og oppgaver

Det overordnede mål for politiets virksomhet er beskrevet i politiloven §1, annet ledd: *Politiet skal gjennom forebyggende, håndhevende og hjelpende virksomhet være et ledd i samfunnets samlede innsats for å fremme og befeste borgernes rettssikkerhet, trygghet og alminnelig velferd for øvrig.* §2 definerer politiets oppgaver, som blant annet er; 1 *Beskytte person (...)* *alene eller sammen med andre myndigheter verne mot alt som truer den alminnelige tryggheten i samfunnet.* 2 *Forebygge kriminalitet.* 3 (...) *forfølge straffbare handlinger* (Norge 2013).

Politiets ansvar og oppgaver er nedfelt i et betydelig antall forskjellige lover. I tillegg er tjenesteutøvelsen og administrative oppgaver regulert av et omfattende regelverk. Oppgavene er mange og varierer fra enkle serviceoppdrag til kompliserte operasjoner. Politiet skal virke konfliktløsende, kriminalitetsforebyggende, og kriminalitetsbekjempende. Befolkningen har store forventninger til politiets oppgaveløsning, og etaten skårer generelt godt på innbyggerundersøkelser. Innbyggerundersøkelsen fra 2014 viser at nesten ni av ti har svært høy eller ganske høy tillit til politiet (kilde: politiet.no).

## 2.3 Politiet og Oslo politidistrikt

Politietaten har flere likhetstrekk med andre statlige profesjoner. Den består av mange *profesjonelle* medarbeidere og har sterke byråkratiske trekk. Et typisk byråkratisk trekk er at etaten er hierarkisk oppbygd, med en sentralisert ledelse.

Oslo er Norges største politidistrikt med tanke på antall ansatte og innbyggere, men er det minste i geografisk størrelse. Politidistriktet har mer enn 2600 ansatte. Av disse er ca. 1800 polititjenestemenn/kvinner. Distriktet er organisatorisk delt inn i fire avdelinger og to staber; Ordensavdelingen, Kriminalavdelingen, Personalavdelingen, Administrasjonsavdelingen, Strategisk stab og Kommunikasjonsenheten. Distriktet har spesialseksjoner for etterforskning

av alvorlig kriminalitet, og yter nasjonal bistand gjennom Beredskapstroppen, Helikoptertjenesten, Forhandlertjenesten og Bombegruppa.

Det daglige ansvaret for Oslo by er delt mellom de fem politistasjonene; Grønland, Manglerud, Stovner, Sentrum og Majorstua. Stasjonene har ulike utfordringer knyttet til geografiske, sosiale, kulturelle og miljømessige forhold, samt varierende kriminalitetsbilde (kilde: [politiet.no](http://politiet.no)). Det er ledere med det daglige ansvaret for Oslo by, ved politistasjonene i Oslo, som danner grunnlaget for min forskning.

## 2.4 Tidligere forskning

Det finnes mye forskning på ledelse, endring og kultur. Edgar H. Schein (1987), og flere med han, mener at kultur og ledelse er to sider av samme sak, at de ikke kan forstås isolert. Ledere både påvirkes av og påvirker selv kulturen. Politiledere må derfor ha kunnskap om hvordan kultur påvirker alle i etaten, og ikke minst hvordan ledere kan påvirke den. Dette kan gjøre ledere bedre i stand til å lede også den kulturelle siden av organisasjonen. To av flere forskere som underbygger dette er Andersson og Tengblad (2009), som undersøkte svensk politi. De mener at planlagte endringer i politiet, nærmest automatisk vil møte motstand. Deres studie viste at det var en kulturell avstand mellom toppledere og mellomledere og polititjenestemenn. Erfarne polititjenestemenn i grunnstillinger har en sterk innflytelse på sine kollegaer og den samlede kulturen. De knytter gode og riktige arbeidsmåter til egne tidligere erfaringer (Glomseth & Aaserud 2012). Selv om studiet rettet seg mot planlagt endring, kan det være grunn til å anta at dette også vil ha betydning for organisasjonens kontinuerlige endring.

## 3 Teori

I dette kapitlet redegjør jeg for aktuell teori som kan knyttes til oppgaven og dens problemstilling. Med fokus på kultur og endringsevne er det naturlig å se nærmere på hva endring er, og ikke minst organisasjonskulturens betydning for muligheten til endring. Teoriene viser til at det er en nær sammenheng mellom antakelser (kultur) og læring. Kulturen kan bare endres hvis en lærer at det en tar for gitt ofte bygger på antakelser. Teorien som benyttes ser også nærmere på sammenhengen mellom hierarki og endring, og lederens betydning. Kapitlet om ledelse kan fremstå som noe generelt. Det er tatt med fordi oppgavens tema er endringsledelse, og ment å gi en kort innføring i hva ledelse er.

### 3.1 Ledelse

Hva er ledelse? Det finnes en rekke definisjoner av hva ledelse er. Noen ser på ledelse som effekten av sosial samhandling i gruppeprosesser (Tannenbaum mfl. 1961). Noen mener at ledelse handler om personlighet, eller evne til å påvirke og overtale (Koontz og O Donnel, 1959). Andre ser på ledelse som en maktrelasjon (M.P. Follett, 1918). Atter andre mener at ledelse er et virkemiddel for å nå mål (Hersey og Blanchard, 1993). Jeg velger i denne oppgaven å vektlegge definisjonen til Jacobsen og Thorsvik; "Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser for å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd" (Jacobsen & Thorsvik 2009: 381). Ledelse utøves dermed av flere personer, med den hensikt å få andre til å gjøre noe, slik at organisasjonen når sine mål. Ledelse knytter seg dermed ikke bare til forholdet mellom lederen og medarbeideren, men også mot andre lederkollegaer (Ladegård & Vabo 2010: 18). Tenkning og holdning kan knyttes til våre antakelser, som igjen kan knyttes til kultur. Jeg kommer nærmere inn på dette i kapittel 3.4 *Kultur*, og kapittel 3.5 *Organisasjon og kultur*.

Hva med administrasjon? Forskning viser at en velfungerende administrasjon er viktig for å kunne utøve god ledelse. Begge er viktige lederfunksjoner, men med ulike innhold. Administrasjon innebærer blant annet planlegging, kontroll og kontrakter, mens ledelse vektlegger visjon, motivasjon og ekstra ytelse. Administrasjon er nødvendig for organisasjonens daglige drift, mens ledelse inspirerer til å strekke seg lenger (Jacobsen & Thorsvik 2009). Ser vi på politianalysens anbefalinger, som nevnt i innledningen, vil strukturreformen rette seg mot administrasjon, mens kvalitetsreformen vil handle om ledelse.

## 3.2 Endring og motstand

Helt enkelt kan en si at endring har funnet sted når en organisasjon viser forskjellige trekk på to ulike tidspunkt. Endring vil ofte innebære å tenke nytt. Det er derfor en sterk likhet mellom endring og innovasjon (Jacobsen & Thorsvik 2009: 351). Det ser også ut til å være en sterk sammenheng mellom endring og motstand. Mennesker er sjelden endringsvillige. Det kan blant annet skyldes redsel for det en ikke kjenner, tap av tilvendte behov, fare for at etablerte sosiale relasjoner brytes opp, og manglende erkjennelse av endringsbehov (Hennestad et al. 2012: 181). Nært beslektet med motstand, er tanken om at endring er noe alle andre skal drive med. ”Det er ikke hos meg eller oss problemet ligger, men hos de andre!” (S. O. Johannessen 2013: 17). Selv om motstand kan hindre eller forsinke ønsket endring, er det ikke slik at all motstand er negativ. Motstand kan betraktes som sunn skepsis, som kan brukes konstruktivt i endringsarbeidet (Hennestad et al. 2012).

## 3.3 Endringsledelse

Det finnes to hovedretninger innenfor forskningslitteraturen, knyttet til endring og ledelse. Den ene ser på endring som planlagt. Endringsledelse blir beskrevet som å gå fra nå- situasjon til ønsket situasjon, gjennom flere faser. Kurt Lewin (1949) beskriver dette som *unfreeze*, *move*, og *refreeze*, og har lagt grunnlaget for flere liknende modeller. Modellene har blitt kritisert for ikke å ta hensyn til den sosiale natur. Medlemmene fortolker ikke alltid hendelser og handlinger som tiltenkt, og de kan ha ulike interesser. Lewin erkjente også selv kulturens betydning (Hennestad 2009). Den andre retningen betrakter endring som en kontinuerlig prosess. Haridimos Tsoukas og Robert Chia (2002) mener at organisasjoner ikke kan ses på som stabile systemer, men at de hele tiden endres. Medlemmene fortolker og improviserer konstant. Selv rutiner utføres på ulike måter. En tredje retning er at planlagt og kontinuerlig endring utfyller hverandre. Om organisasjoner betraktes som stadig endring, kan ledere forsøke å påvirke utviklingen slik at den er på rett vei. Ledelsen bør da fortolke og tilrettelegge slik at organisasjonen kan etterleve sin visjon og finne rett løp mot målet. Dette kan gjøre behovet for planlagt endring mindre, selv om det er vanskelig å unngå at organisasjoner tidvis vil ha behov for planlagt endring. Men selv ved planlagte endringer, er sjansen for å lykkes større hvis organisasjonen forstås som dynamiske og ikke statiske systemer (Hennestad et al. 2012).

### 3.4 Kultur

Politiets evne til å endre seg har blitt knyttet til organisasjonens kultur, blant annet av 22.juli – kommisjonen. For å kunne gjøre en analyse av vilkårene for endringsevne, er det derfor naturlig å vurdere en organisasjonskulturell innfallsvinkel.

Ordet kultur har ulike betydninger og gir ulike assosiasjoner. Kultur innbefatter både ideer, verdier, regler, normer, koder og symboler (Aadland 1994). Ordet kultur kan brukes på sosiale enheter, i alle størrelser, så lenge de har fått mulighet til å lære å stabilisere et syn på seg selv, og forholdet til de utenfor. Det er altså etablert *grunnleggende antakelser* (Senge 1999). Et annet viktig poeng er at antakelsene blir tatt for gitt. De har mistet sin plass i bevisstheten. Dette gjør at kulturen blir vanskelig å oppfatte, men det gjør den ikke mindre viktig å forstå (Schein 1998: 267). Det er først når en klarer å avdekke hvordan kulturen er, at en kan vurdere hva som bra og hva som bør endres (Aadland 1994: 31). En av kulturens viktigste funksjoner, er å redusere angst. Medlemmene får en forståelse av hva som er hensikten, hvordan de skal forholde seg til hverandre, og utføre sine daglige oppgaver. Men dette er også grunnen til at medlemmene vil motsette seg kulturendring, fordi det er angstfremkallende å måtte oppgi antakelsene som gjør deres verden trygg og forutsigbar (Schein 1998).

### 3.5 Organisasjon og kultur

En organisasjon er hovedsaklig mennesker i samspill med hverandre. Med dette som utgangspunkt er det vanskelig å fange organisasjonens logikk og struktur inn i klare mønster. Motivasjonen til organisasjonen bør imidlertid være tydelig nok, nemlig å avklare hva som er organisasjonens mål, og hvilken praksis som er mest effektiv for å nå målet. Ufordringen er at det under denne prosessen skjuler seg antakelser i medlemmenes hoder som begrenser mulighetene for nytenkning og innovasjon (Aadland 1994: 134).

Noe av det som synes å være likt for empirien knyttet til organisasjonskultur, er at det er vanskelig for medlemmene å se sin egen kultur, at den er vanskelig å endre fordi medlemmene betrakter den som en selvsagt del av virkeligheten (Bang 2013: 59) og at endring av kulturen krever ledelse (Schein 1998: 274).

Det siste bringer oss videre til spørsmålet om organisasjonskultur kan styres? Det er to ytterpunkter i litteraturen som forsøker å gi svar på dette. Det ene ytterpunktet betrakter kultur som ett av ledelsens mulige styringsverktøy, mens det andre ser på kultur som en organisasjonsskapt virkelighet som det ikke er mulig å håndtere. Blant dagens kulturforskere



er det vanlig å hevde at kulturen vokser frem i organisasjonen, men at den er vanskelig å styre. Spørsmålet blir derfor heller om kulturen kan påvirkes? (Bang 2013).

Edgar H. Schein mener at kulturen kan påvirkes av ledelse, men at lederen også vil bli påvirket av kulturen som han eller henne selv er en del av. Schein går faktisk lenger enn dette og hevder at kulturen kontrollerer lederen mer enn lederen kontrollerer kulturen. Men hvis lederen skal forsøke å forstå kulturen trengs det en selvinnsikt som er vanskelig å oppnå, og selv om lederen skulle få innsikt, er det ikke sikkert at han makter å iverksette påkrevde tiltak. Lederen må ta steget fra administrasjon til ledelse (Schein 1998: 269) (se 3.1 *Ledelse*). Schein mener at mange definisjoner gjenspeiler kulturen i organisasjoner, men at de ikke peker på det som er det sentrale i kulturen. I denne oppgaven bruker jeg derfor definisjonen til Schein som sier at organisasjonskultur er;

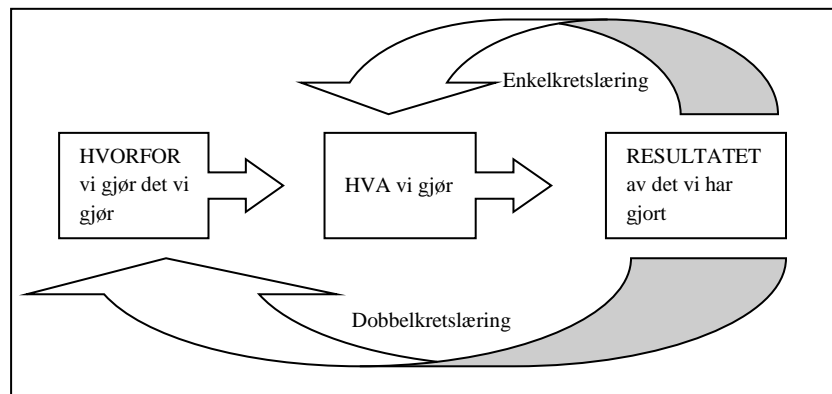
Et mønster av grunnleggende antakelser - skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene (Schein 1998: 7).

Det er her viktig å presisere at det innenfor en stor organisasjon kan finnes flere levende kulturer. Det er viktig å oppdage disse forskjellene, fordi de kan forklare hvorfor ting går galt selv om alle har gode hensikter (ibid 1998). Det trenger altså ikke være medlemmenes intensjon, i de ulike kulturene, å motarbeide de andre, men ulike kulturers konsekvens kan være manglende evne til samarbeid.

### 3.6 Organisasjonslæring og forsvarsrutiner

Chris Argyris og Donald A. Schön mener at organisasjonslæring handler om evnen til å oppdage og korrigere feil. Dersom korrigeringen tillater at organisasjonen viderefører sine eksisterende antakelser og mål, har *enkelkretslæring* funnet sted. Denne form for læring er den enkleste. Argyris og Schön sammenlikner den med funksjonen til en termostat, som lærer å slå seg av eller på avhengig av rommets temperatur. En mer dyptgripende form for læring, er *dobbelkretslæring*. Denne form for læring har funnet sted når korrigeringen påvirker organisasjonens normer, definisjoner og mål. For å få til dette må organisasjonen ikke bare være i stand til å oppdage og korrigere feil, men også forstå hvordan og hvorfor feilen oppstod, og hva som kan gjøres for å unngå at liknende feil skal skje igjen (Argyris & Schön 1978). Dobbelkretslæring kan således knyttes til kultur, fordi de grunnleggende antakelsene

blir utfordret. Argyris og Schön viser til at de fleste organisasjoner håndterer enkelkretslæring godt, men at de mangler evne til å gjennomføre dobbelkretslæring. Det er nettopp denne manglende evnen som hindrer organisasjonene i å løse sine viktigste utfordringer (ibid 1978).



Figur 1: Skjematisk fremstilling av enkel- og dobbelkretslæring

For å kunne gjennomføre endring, må organisasjonen legge til rette for god læring;

Det er ikke mulig med organisasjonslæring, uten individuell læring. Individuell læring er en nødvendig men en utilstrekkelig metode for organisasjonslæring (...) inntil deres oppdagelser, oppfinnelser og erfaringer blir en del av organisasjonens minne (Argyris & Schön 1978: 20).

Argyris viser til hvordan forhold i organisasjonen kan forsinke endring og hindre forbedring. Løsningen er å bryte ned det han kaller organisasjonens forsvarsrutiner. Argyris fokuserer på menneskelige feil som han mener er vanskelige å oppdage. De er vanskelige å oppdage enten fordi man ikke er klar over at man gjør feil eller fordi feilene man er klar over blir dekket over og fremstilles som ikke-feil. Feilene man ikke er klar over kan unngås, dersom de oppdages, gjennom læring og kompetansehevelse. Feilene man er klar over, men som blir tildekket, er derimot selvsagt vanskelige å oppdage. Grunnen til tildekkingen er jo å hindre egen forlegenhet eller en truende situasjon. Å innrømme dette er i seg selv pinlig og mulig truende (Argyris 1990: 11). For å unngå dette pinlige og truende kan løsningen bli å dekke over eller skyld på andre. Et YouTube-klipp illustrerer dette på en humoristisk måte, med ordene; ”Kan du skyld på andre? Ja! Problemet er løst! Skyld på andre og du vil gå en lys fremtid i møte i din organisasjon!” (*Flytskjema for problemløsning* 2007). Forsvarsrutiner kan gi seg utslag i at føringer blir uklare, noe som gir usikkerhet omkring praktisk gjennomføringsevne. Andre ganger kan føringene bli oppfattet ulikt, avhengig av hvem som mottar budskapet. Når gjennomføringen er gjort, og det oppdages feil i forhold til intensjonen, blir disse dekket over

eller skylden lagt på andre. Noen ganger kan selve føringene bygge på det andre oppfatter som mangelfulle eller gale premisser, uten at det blir påpekt, fordi man tror at det ikke er mulig å diskutere (Argyris 1990: 136). Argyris viser til hvordan organisasjoner ofte løser problemer overfladisk, uten å komme til bunns i de grunnleggende årsakene. Han mener at organisasjonsmessige endringsprogrammer konsentrerer seg om å løse hovedårsakens konsekvenser, i stedet for selve hovedårsaken. Han beskriver dette som gåter. Gåtene betyr at det dypt inne i organisasjoner finnes en anti-lærende og overbeskyttende kapasitet, og at organisasjonen er uoppmerksom på at så er tilfelle (ibid 1990: 16-17). Svaret, ifølge Argyris, må være at hver enkelt blir selvstyrende og hjelper til å skape organisasjoner som belønner handlinger hvor en selv tar ansvar (ibid 1990: 155).

### 3.7 Lærende organisasjoner

I boka *Den femte disiplin* ser Peter Senge på hvordan organisasjoner kan bli lærende. Det vil si at de hele tiden utvikler seg og er i stand til å møte nye krav fra omgivelsene. Han mener at organisasjoner som skal lykkes, må oppdage hvordan mennesker motiveres og at evnen til å lære gjelder alle nivåer, fra toppledere til medarbeidere. Det som skiller lærende organisasjoner fra autoritære organisasjoner, er evnen til å beherske fem grunnleggende disipliner; *personlig mestring, mentale modeller, å skape felles visjoner, gruppelæring og systemtenkning* (Senge 1999).

Personlig mestring vil si den enkeltes evne til å utøve bestemte ferdigheter, utvikle sin kompetanse og være objektiv i forhold til hvordan virkeligheten oppfattes. Dette er hjørnesteinen i en lærende organisasjon, fordi organisasjonens evne til å lære ikke kan være større enn medlemmenes. Mentale modeller er antakelser og generaliseringer som har betydning for hvordan vi oppfatter verden og hva vi gjør. Disiplinen legger opp til granske seg selv og være åpne i møte med andre mennesker.

Disiplinene personlig mestring og mentale modeller har likhetstrekk med det Argyris kaller dobbelkretslæring (Jacobsen 2012: 168), for det handler om å være kritisk til sin egen oppfattelse av virkeligheten. Du kan ikke lære uten å se at egne oppfatninger ofte bygger på antakelser. Dersom antakelsene deles av flere, er det nærliggende å tro at de har en kulturell forklaring, slik Schein definerer organisasjonskultur (se 2.5 *Organisasjon og kultur*).

Senge er klar på at det å ville lære er et personlig valg, fra medarbeidere til ledere, fordi ingen kan tvinges til å utvikle seg. Ledere som ønsker å fremme personlig mestring, slik at det blir praktisert i det daglige, har derimot et ansvar for selv å gå foran som et godt eksempel. Det

innebærer å bygge en organisasjon der det å utfordre etablerte antakelser er trygt og forventet (Senge 1999: 176).

### 3.8 Med ryggen mot framtiden

Hierarkisk oppbygde organisasjoner har en tendens til å kvele debatt. Når den hierarkiske grunnstruktur forsvinner, blir lederens oppgave å koordinere virksomheten ved å innarbeide et felles sett av verdier og forståelsesrammer (Morgan 1989: 23-24).

Hvis vi vil utvikle oss som ledere, kan vi ikke "kjøre etter (bak)speilet". Det er heller ikke nok å følge med på hvordan dagens mest avanserte bedrifter driver. Det som trengs er å være proaktiv i forhold til fremtiden. En dyktig moderne leder må kunne foregripe noen av de forandringer som vil inntreffe ved å forberede organisasjonen og dens medlemmer slik at de kan møte nye utfordringer konstruktivt (ibid 1989: 16).

Det er grunn til å bemerke at Gareth Morgan retter mye av sitt budskap mot private og konkurranseutsatte organisasjoner, noe som kan synes mindre relevant for denne oppgaven. Hans syn på læring og endring ser likevel ut til å ha relevans også for offentlige organisasjoner, slik som politiet. Dette understøttes ved at teoriene sammenfaller med flere andre organisasjonsforskere, blant annet Chris Argyris og Peter Senge.

Det er flere måter å være proaktiv. Morgan kaller det å finne bruddlinjer, det vil si å finne veien til fremtidens muligheter. Bruddlinjene kan være dramatiske hendelser (eks. 22.juli) eller mindre hendelser (som skifte av regjering). Morgan mener at de fleste ser hindringer når de står ovenfor endringer. Han ønsker å oppfordre til å se muligheter i enhver situasjon, uansett hvor håpløs den synes å være. Mange organisasjoner snakker om morgendagen, men i praksis strever de for å ta igjen utviklingen. Opphenting blir forvekslet med fremtiden. Han kaller dette å gå med ryggen mot fremtiden, eller å kjøre etter (bak)speilet.

Ledere må ha evnen til å legge om kursen så fort man antar at det blir nødvendig, men viktigheten av å kunne oppfatte og skape nye muligheter gjelder alle i organisasjonen. Morgan viser til hvordan ansatte sjelden blir oppfordret til å finne nye løsninger, med holdningen om at det må være mulig å gjøre dette enda bedre. De blir kun bedt om å utføre sine daglige plikter (ibid 1989:43).

Morgan trekker frem flere forhold, som han mener har betydning for at organisasjonen skal kunne yte sitt beste; Mennesker må ses på som organisasjonens viktigste ressurs! Menneskene teller, og ledelsens evne til å organisere slik at menneskene oppnår resultater sammen. Det

hjelper lite med dyktige ledere, dersom de ikke evner å samarbeide/ snakke sammen. Hierarkiske organisasjoner fungerer i en stabil verden. Nå trengs det organisasjonsformer som krever at de ansatte viser skjønn, tar initiativ og påtar seg langt større ansvar for egen organisasjon. Organisasjonen må tiltrekke seg den riktige typen mennesker, utvikle deres evner, og plassere/ omplassere der de trengs mest. Det må legges større vekt på lederens rolle som nyskapende og inspirerende. Så mange som mulig innen organisasjonen må motiveres til å forstå ledelse både som å løse dagens oppgaver og tenke framover.

Morgan mener at enhver organisasjon burde være opptatt av sin egen evne til å fornye seg. For noen handler det om å gjøre det de allerede gjør mer effektivt. For andre vil det være snakk om å forandre hele organisasjonskulturen. Det trengs en kultur hvor evnen til å lære, endre seg, og komme med nye ideer, blir ansett som spesielt verdifullt. Sannheten er imidlertid at organisasjonens struktur og pyramidiske kommandolinjer gir signaler om at målet er status quo, eller et belønningssystem som gjør folk mest opptatt av ikke å gjøre feil. Det hjelper ikke å fremstå som at man ønsker nye tanker og ideer velkommen, dersom kulturen sier noe annet.



Figur 2: Illustrasjonsbilde til Morgans omtale av hierarkiske strukturer

Morgan viser til at hierarkiske strukturer vanskeliggjør debatt. Han mener det virker som store organisasjoner verner om konservatisme og frykt for å ta sjanser. Lederne krever ofte full oversikt over konsekvensene før de tar en beslutning. Dette hemmer mye av initiativet. Det er enklere å være fleksibel i mindre enheter, fremfor store organisasjoner, fordi store organisasjoner gjør det vanskeligere å bryte ut av fastlåste tankemønstre eller etablerte antakelser. Fornyelse krever at en er villig til å satse. Medarbeiderne må få støtte i å prøve ut nye ting. Dette krever toleranse ovenfor feil som blir gjort i møte med nye utfordringer, men ikke nødvendigvis i forhold til feil som burde vært unngått (ibid 1989: 87). Også Morgan

peker, i likhet med Argyris, på betydningen av å kunne si det en mener, så lenge det er konstruktivt, ikke destruktivt (ibid 1989: 62).

Morgan har flere forslag til organisasjoner som arbeider for å fornye seg (ibid 1989: 85);

- Lag flatere organisasjoner
- Sørg for fleksibilitet og frihet
- Utvikle strukturer som oppmuntrer til å ta sjanser og skape noe nytt
- Sats på små grupper
- Desentraliser og gi de ansatte som jobber mest direkte med en sak, mest mulig frihet
- Finn ut hvordan du kan styre på avstand

Morgan mener at lederes viktigste utfordringer er å skape en kultur som er åpen og positiv til behovet for fornyelse. Målet er å gi de ansatte eventyrlyst mot å begi seg inn mot det ukjente og evne til å tenke proaktivt i forhold til nye problemer og utfordringer. Morgan gir ingen nøyaktig oppskrift på hvordan dette kan gjøres. Han mener metodene vil variere i forhold til organisasjon (ibid 1989: 78).

Morgan erkjenner at det i en organisasjon er behov for retningslinjer og klare ansvarsforhold, men han mener dette gjøres best ved bruk av verdisystem som gjør de ansatte i stand til å forstå organisasjonens overordnede mål. Han mener evnen til å gjøre dette til basis for nødvendig kontroll er en viktig form for lederkompetanse.

Morgan vier bruken av datateknologi ganske mye oppmerksomhet. Han mener at dersom bruken styres etter gamle tankebaner, vil effekten sannsynligvis bli marginal. Den nye teknologien har evnen til å revolusjonere arbeidets karakter, men for å få det til må ledere bryte ut av byråkratiske tankebaner (ibid 1989: 108).

### **3.9 Endring av kulturen**

Gareth Morgan skriver at enhver organisasjon burde være opptatt av sin egen evne til å fornye seg, og at for noen vil det være snakk om å endre hele organisasjonskulturen (se 2.8 *Med ryggen mot framtiden*). Edgar H. Schein stiller spørsmålet om hvorvidt endring av organisasjonskulturen er mulig. Einar Aadland har brukt uttrykket om at "kulturen sitter i veggene". Schein mener at typen endring som er mulig, har sammenheng med hvilket utviklingsstadium organisasjonen er på, men kanskje enda viktigere at organisasjonen er "myket opp", og innstilt på endringer. Dette kan være tilfelle dersom organisasjonen står

ovenfor en krise på grunn av ytre forhold, eller indre krefter som ønsker endring (Schein 1998: 231). Denne teorien likner på det Gareth Morgan beskriver som å finne bruddlinjer (se 2.8 *Med ryggen mot framtiden*). Schein mener at når organisasjonen først er myket opp, vil en forandring være mulig hvis; En person eller gruppe kan lede overgangsfasen, med en klar forestilling om veien videre, med en modell for hvordan kulturen kan endres i riktig retning, og makt til å omsette modellen til handling. I følge Schein, vil endringen mislykkes selv om bare en av disse mangler. Han mener at dersom du rent fysisk ødelegger en gruppe, som var bærer av en kultur, så vil kulturen pr. definisjon være ødelagt. Han mener videre at uansett hvilken ny gruppe som måtte dukke opp, så vil den utvikle sin egen nye kultur (ibid 1998: 251). Schein mener at den målsettingen man har, har betydning for om man kommer til å se endring eller ikke. Han viser til hvordan politikere, som har lovet endring, finner alle slags bevis på at noe faktisk har skjedd, og konservative vil se stabilitet på alle områder som de vil ta æren for. Ulike oppfatninger har sammenheng med ulike referanserammer, noe som viser viktigheten av å tydeliggjøre sine intensjoner, når en snakker om ”planlagt kulturendring” (ibid 1998; 254). Schein vektlegger at det ikke finnes kosmiske stråler, som kan treffe gener og lage forandringer som ikke er forutsigbare, i sosiale systemer. Det vill alltid være ytre eller indre krefter som ønsker at noe skal skje. Resultatet kan være et innviklet samspill mellom ulike krefter, men resultatet vil aldri være tilfeldig eller umulig å se komme (ibid 1998: 255).

## 4 Metode

I dette kapitlet vil jeg forklare mitt valg av metode, utvalget av informanter og hvordan undersøkelsen ble gjennomført. Det er spesielt to forhold det er verdt å merke seg. Det ene er at samfunnsvitenskapelig metode omhandler flere ulike fremgangsmåter forskningen kan benytte, for å forsøke å finne et svar på det en ønsker å undersøke (se 2 *Bakgrunn og problemstilling*). Forskeren må derfor sannsynliggjøre at ens valg av metode er egnet til å belyse nettopp dette. Det andre er at forskeren sjelden vil klare å være fullstendig objektiv. Forskerens valg av metode, valg av spørsmålsstilling, mulig påvirkning av informanter, og ikke minst tolkning av informasjonen, vil ha betydning for konklusjonen.

### 4.1 Menneskers feilbarlighet og samfunnsvitenskapelig metode

Alle mennesker forholder seg til det de selv mener er en sannhet. Ut ifra egen eller andres erfaring, gjerne fra de vi selv omgås eller har tillit til, danner vi oss en egen virkelighet om hvordan hendelser henger sammen og hvordan ting skal forstås. Utfordringen er at mye av det vi mener å vite, faktisk bare er noe vi antar. Vi generaliserer på bakgrunn av selektive inntrykk, inntrykk vi selv oppfatter eller får overlevert av andre. Et eksempel, hentet fra min egen hverdag, kan kanskje illustrere poenget nærmere; I fjor sommer oppdaget min kollega og jeg at fontenen på Johanne Dybwads plass var fylt med såpeskum. Flere mennesker hadde samlet seg rundt fontenen. Noen kastet skum på hverandre. Rett ved siden av fontenen stod det kvinne som lot barn lage såpebobler med bruk av at tau som de dyppet i et kar med såpevann. Kollegaen min og jeg reagerte på det vi observerte, fordi såpe kan ødelegge pakningene og skade rørene til fontenen. Fontener som forvandles til skum, er en gjentakende hendelse i Oslo sentrum. Det var ingen tvil hos verken min kollega eller meg, at det var en årsakssammenheng mellom skummet i fontenen og kvinnen som lot barn lage såpebobler. Vi gikk derfor med taktfaste skritt mot kvinnen for å konfrontere henne. Den aktuelle kvinnen skjønnte åpenbart hvorfor vi tok kontakt med henne. Før vi rakk å si noe, sa kvinnen til oss at det ikke var hun som hadde forårsaket skummet i fontenen. Hun forklarte at det var noen barn som hadde gjort det, og at de ikke hadde benyttet såpen som hun hadde med seg. Kvinnen brukte en type såpe som er spesielt egnet for å lage såpebobler. Verken min kollega eller jeg festet særlig lit til kvinnens forklaring, spesielt det at det ikke var hennes såpe som forårsaket skummet. Historien hørtes for god ut til å være sann. Vår oppfatning endret seg derimot markant, da kvinnen tok fram sin mobiltelefon og viste oss bilder av to gutter som tømte en flaske med zalo i fontenen. Kvinnen opplyste at hun hadde tatt bildene, nettopp fordi skjønnte



at noen kunne komme til å anklage henne. Antakelsene til min kollega og meg, viste seg ikke å stemme.

Metodelæren handler om retningslinjer for hvordan forskeren, så godt det lar seg gjøre, kan undersøke om våre antakelser stemmer med virkeligheten. Mens vi i det daglige kan gjøre raske konklusjoner om hvordan ting henger sammen, må jeg som forsker sannsynliggjøre at antakelsene er riktige. Politiet må etterforske, samle bevis og sannsynliggjøre at en person har begått en straffbar handling. På en liknende måte må forskeren finne dekning for sine konklusjoner. Metodelæren skal hjelpe meg som forsker til å besvare problemstillingen på en tilfredsstillende måte (A. Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010: 30).

Samfunnsvitenskapelig forskning skiller i hovedsak mellom kvantitative og kvalitative metoder, også kalt harde og myke data. Kvantitative metoder vektlegger utbredelse og antall, det som kan telles. Den vanligste metoden for å få svar på dette er spørreundersøkelser, som besvares av et utvalg av respondenter. Kvalitative metoder forsøker å forstå sosiale fenomener, en mer detaljert og nyansert informasjon om deltakernes egne opplevelser, som ikke vil avdekkes gjennom tall og statistikk (Thagaard 2009). Der de kvantitative metodene ønsker å forklare utbredelsen av noe, sikter kvalitative metoder mot å forstå hvorfor det er sånn. Ikke ett resultat, men mangfold og nyanser (Malterud 2012: 19). Eksempler på kvalitative metoder er observasjon og intervju. Observasjon benyttes når forskeren ønsker å registrere atferd. Gjennom lengre observasjoner undersøker forskeren hva som faktisk gjøres, ikke hva som sies å bli gjort (A. Johannessen et al. 2010: 119). Intervju egner seg når forskeren ønsker å få informasjon om hvordan informanten opplever og forstår seg selv og omgivelsene sine (Thagaard 2009: 61). Det kvalitative intervju består av forsker og informant, eller forsker og flere informanter, kalt fokusgruppeintervju. I neste kapittel vil jeg redegjøre for bruk av ulike metodiske tilnæringer, knyttet til denne oppgaven.

## **4.2 Mitt valg av metode - Fokusgruppeintervju**

I denne oppgaven ønsket jeg å forske på hvilke opplevelser, erfaringer og tanker politiledere har, knyttet til temaet endringsledelse, med fokus på forbedring. Som nevnt i forrige kapittel skiller samfunnsvitenskapelig forskning i hovedsak mellom kvantitative og kvalitative metoder. Dersom hensikten var å kartlegge antallet som mener det er behov for endring, eller hva som i varierende grad kan ha betydning for muligheten til forbedring, ved bruk av avkrysning og rangering, kunne en kvantitativ metode egnet seg. Alternativene til rangering ville da ha vært utarbeidet av meg som forsker, med liten eller ingen påvirkningsmulighet av

respondentene. Jeg ville gi informantene mulighet til uttrykke seg på en friere måte, enn det en spørreundersøkelse kan tillate (A. Johannessen et al. 2010: 136). Ved bruk av en kvalitativ metode kunne jeg undersøke hva informantene selv tenker og mener om temaet, og i hvilken grad dette stemmer overens med, strider i mot, eller nyanserer empirien. Empiri vil si utsagn om virkeligheten som har sitt grunnlag i forskning og erfaring, ikke synsing (ibid 2010: 36). Eksempler på empiri i denne oppgaven vil være teorikapitlet (se 3 *Teori*) og det informantene kommuniserer (se 5 *Funn og drøfting*).

Observasjon som metode, kunne gitt meg et innblikk i hva lederne faktisk gjør. Forskning viser at ledes hverdag er preget av tidspress (Berg 2008: 11) og (Thomassen et al. 2000: 147). Det kunne være interessant å observere hvor mye tid lederen eventuelt bruker på ledelse (se 3.1 *Ledelse*), sammenliknet med andre gjøremål. Metoden hadde trolig gitt et stort overskuddmateriale av informasjon, som ikke ville ha betydning for min problemstilling. Hva ledere tenker og hvilke erfaringer de har, knyttet til problemstillingen, kan vanskelig dokumenteres gjennom observasjon.

Jeg valgte fokusgruppeintervju fremfor individintervju. Hovedbegrunnelsen for dette er at jeg var usikker på hvilken kunnskap og bevissthet den enkelte leder har til temaet. Et individintervju kunne dermed bli utfordrende for den enkelte informant, og gi lite materiale til oppgaven. Et annet argument er at ledelse innebærer samhandling mellom mennesker (se 3.1 *Ledelse*). Min ambisjon var å benytte samhandlingen i gruppeintervjuet til få frem andre fortellinger og erfaringer, enn det den enkelte kunne gi hver for seg (Malterud 2012: 20). Et dagligdags eksempel kan illustrere dette; Du kommer inn i et rom hvor noen av dine kollegaer snakker om et spesielt tema. I starten føler du at temaet ikke angår deg. Det kan være at temaet ikke umiddelbart vekker din interesse, eller at du ikke har noe å bidra med. Etter å ha lyttet litt til dine kollegaer, finner du kanskje ut at dette er et interessant tema likevel, eller at du selv har opplevd noe som kan knyttes til temaet. Du bestemmer deg for å bli en del av samtalen, og dele av dine erfaringer. Dine fortellinger vil ikke bare kunne gi kollegaene ny innsikt, men kan minne dem på andre erfaringer, som igjen blir delt med gruppa. Flere kollegaer kan slutte seg til, fordi samtalen nå har tatt en dreining som også de synes er interessant. "Når slike fortellinger systematiseres, fortolkes og gjenfortelles med refleksivitet som rettesnor, blir erfaringene råstoff for vitenskapelig kunnskap" (Malterud 2012: 136).

Utfordringene ved fokusgruppeintervju kan være at noen griper ordet på en slik måte at andre velger å forholde seg passive, at noen velger ikke å fortelle om sine opplevelser av frykt for å

møte motstand i gruppa, eller at samtalen beveger seg bort fra det forskeren ønsker å undersøke. En annen utfordring kan være at gruppa selv ønsker å fremstå mest mulig konform. Det vil si at informantene snakker om det de er enige om, mens de forsøker å unngå å snakke om det de er uenige om. De utøver dermed en slags sosial kontroll av hverandre. Det er mitt ansvar som forsker å være oppmerksom på dette, og forsøke å unngå at det skjer.

En tredje begrunnelse for valg av fokusgruppeintervju, er at denne oppgaven ser på organisasjonskultur. Som beskrevet i teorikapitlet er kultur *grunnleggende antakelser hos en gitt gruppe* (se 3.5 *Organisasjon og kultur*). Det ble derfor interessant å forsøke å finne et mønster i det informantene som gruppe snakket om, og som muligens kan knyttes til deres felles antakelser.

Jeg valgte fokusgruppeintervju som forskningsmetode for denne oppgaven, da jeg mener at den er best egnet til å besvare min problemstilling. Neste steg ble å velge ut personer til intervjuet.

### **4.3 Hensiktsmessig utvalg**

Kvalitative studier baserer seg på strategiske utvalg. Det vil si at jeg som forsker må forsøke å velge personer som har betydning i forhold til temaet og oppgavens teoretiske perspektiv (Thagaard 2009: 55). Mitt tema er endringsledelse med fokus forbedring, politiet generelt og Oslo politidistrikt spesielt. På bakgrunn av temaet ble det naturlig å velge ledere til mitt utvalg. Dette fordi jeg tenker at ledere generelt har et større innblikk i hvordan hele organisasjonen fungerer, enn det medarbeiderne kan ha. Jeg valgte ledere som jobber ved tre av distriktets fem politistasjoner. De består for det meste av mellomledere med personalansvar, både kvinner og menn, og representerer hovedsaklig ordensavdelingen, etterforskning, forebyggende, og påtale. Hvert intervju bestod av personer med tilhørighet til samme politistasjon. Det var et poeng for meg at personene skulle kjenne hverandre fra før, men også at de har tilhørighet til ulike avdelinger. Valget falt på mellomledere. Dette av flere grunner; De er ”midt i ledelseshierarkiet”. Det vil si at de blir ledet av andre, men har også selv et lederansvar for ledere. En annen begrunnelse er at de muligens har reflektert mer rundt oppgavens tema, enn det 1.linjeledere har, fordi de trolig har lenger fartstid i organisasjonen og dermed kanskje også mer real- og formalkompetanse knyttet til ledelse. En tredje begrunnelse er at topplederne i Oslo politidistrikt utgjør en liten gruppe. Utvalget ville dermed ha blitt begrenset og gjort det vanskelig å ivareta anonymiteten. Ivaretakelse av anonymiteten er også begrunnelsen for at jeg valgte ut ledere fra kun tre av de fem politistasjonene i Oslo.

## 4.4 Gjennomføringen

Det ble gjennomført tre fokusgruppeintervju med totalt 13 deltakere, tre kvinner og ti menn. Først forsøkte jeg å ta direkte kontakt med flere ledere, via e-post. De fleste svarte ikke på min henvendelse. De som svarte opplyste at de ikke hadde anledning til å delta. Jeg sendte deretter en e-post som ble formidlet til stasjonssjefene. Jeg spurte om de kunne bistå meg med å kontakte sine mellomledere, og høre om de kunne være villige til å møte meg for et intervju. Dette resulterte i tre intervjuer som ble gjennomført i løpet av vår, sommer og høst 2014. Intervjuene varierte med tre til seks informanter. I innkallingen ble informantene informert om at temaet var endringsledelse, med fokus på forbedring, og at deres opplevelser, erfaringer og tanker var viktige for meg (vedlegg 1).

Intervjuene hadde en varighet på ca. 1,5 timer. Informantene ble informert om dette i innkallingen. I innkallingen og før intervjuet startet, ble informantene informert om at gjennomføringen var frivillig. Intervjuene ble gjennomført på ett av politistasjonenes møterom. Det ble benyttet lydopptaker.

Jeg benyttet meg av et delvis strukturert intervju. Det vil si en liste over tema, stikkord og spørsmål som skulle gjennomgås. Hensikten var å gi informantene stor frihet til å snakke om det de selv syntes var viktig, og samtidig gi meg som forsker mulighet til å lete etter et mønster i datamaterialet. Informantene fikk innledningsvis utdelt hvert sitt ark, basert på en SWOT- analyse, med overskriften ”Ett bedre politi, OPD”<sup>2</sup> (vedlegg 2). Resten av arket var delt inn i fire like store rammer, med punktene; *Styrker*, *Svakheter*, *Muligheter* og *Trusler*. Informantene ble informert om at arket var ment som en støtte til intervjuet, og at de kunne benytte arket til å notere stikkord underveis i samtalen. Når informantene hadde sagt noe om hver av de fire punktene, spurte jeg hva de tenkte om stikkordene; *Hierarki* og *Lojalitet*, knyttet til temaet. Deretter stilte jeg to spørsmål. I det første spurte jeg hva hver enkelt av informantene selv kan gjøre for at Oslo politiet skal bli bedre. I det andre henviste jeg til forsvarsrutiner i organisasjoner (se 2.6 *Organisasjonslæring og forsvarsrutiner*). Etter å ha gitt en kort innføring i teorien, spurte jeg informantene om dette var noe de kjente seg igjen i.

Jeg forsøkte å forholde meg mest mulig passiv under intervjuene. Jeg grep inn når jeg mente at ting med fordel kunne utdypes nærmere, når jeg oppdaget at noen ventet på å komme til orde, eller dersom jeg fant behov for å styre tiden. Jeg fant det nødvendig under intervjuene å skille tydeligere mellom styrker, muligheter, svakheter og trusler, da disse gikk mye over i

---

<sup>2</sup> OPD er forkortelse for Oslo politidistrikt

hverandre. Styrker og svakheter ble definert som nåtid, mens muligheter og trusler ble knyttet til fremtiden. I forhold til å styre tiden merket jeg til eksempel at informantene, under alle de tre intervjuene brukte signifikant mer tid på å snakke om svakheter og trusler, fremfor styrker og muligheter. Bruken av lydopptaker så ikke ut til å virke hemmende på informantene under intervjuet, selv om noen kommenterte bruken av den før intervjuet startet.

#### 4.5 Min forforståelse

”Ethvert forskningsprosjekt bør preges av kritisk refleksjon” (Malterud 2012: 18).

Allerede før jeg begynte på denne oppgaven, hadde jeg som medarbeider i politiet, tanker og erfaringer om hvordan politiet fungerer, hva som er bra og hva som bør endres. Jeg har dannet meg en egen virkelighet om hvordan hendelser henger sammen og hvordan ting skal forstås. Selv om jeg ikke hadde vært en del av organisasjonen, ville jeg likevel hatt mine egne tanker om politiet. Poenget er at vi mennesker, også forskere, er preget av en forforståelse (se 4.1 *Menneskers feilbarlighet og samfunnsvitenskapelig metode*). Handlingene vi gjør vil være preget av dette. Vi klarer ikke være helt objektive, selv om dette selvsagt er noe forskningen bør strekke seg etter. Allerede før jeg begynte å skrive på denne oppgaven, gjorde jeg meg noen tanker om politiet og endringsledelse. Slik jeg skrev i innledningen, at for min egen del dreier dette seg om daglig å ha et kritisk og utforskende blikk på hva som faktisk gjøres, hva som ikke blir gjort, og hva som kan gjøres bedre. Etter å ha studert ledelse generelt og fordypet meg i teori som kan knyttes til endringsledelse, har jeg blitt preget av denne teorien og det akademiske tankesett. Jeg har blitt det som kalles *teoriimpregnert* (A. Johannessen et al. 2010: 38). Men selv om jeg har fordypet meg i aktuell teori, vil det ikke være mulig å ha full oversikt over temaet. Jeg påvirker valget av teori knyttet til denne oppgaven. Min samlede forforståelse vil således ha betydning for hva jeg som forsker ønsker å undersøke, og hvem jeg antar kan gi meg kunnskap. Et eksempel på det siste, er at jeg ikke vurderte å intervju mellomledere som er sivilt ansatt. Selv om det store flertallet av mellomledere i politiet består av personer med politifaglig bakgrunn, har det i de senere år kommet et anelig antall sivilt ansatte. Deres tanker og erfaringer ville trolig ha tilført oppgaven ytterligere kunnskap.

Min forforståelse vil også ha betydning for hvilke data som brukes og presenteres, etter at materialet er samlet inn. Materialet som analyseres er preget av forskerens forhåndsoppfatninger, men materialet vil også være preget av det *meningsbærende* hos

informantene. Det vil si at de har sin egen fortolkning av hvordan virkeligheten skal oppfattes (ibid 2010: 39). Intervju som forskningsmetode baserer seg i prinsippet på et *subjekt – subjekt forhold* mellom forsker og informant, noe som betyr at både forsker og den forskeren intervjuer påvirker forskningsprosessen. Forskeren har innflytelse på gjennomføringen av datainnsamlingen, mens informasjonen informanten er villig til å bidra med, har sammenheng med hvordan han eller henne oppfatter forskeren (Thagaard 2009: 19), og intervjusituasjonen.

Oppsummert kan en si at jeg som forsker må være bevisst på at samfunnsvitenskapen sjelden gir riktige, entydige svar. Forskere som undersøker samme fenomen kan komme fram til forskjellige, eller kanskje helt motstridende konklusjoner. Samfunnsvitenskapelige fenomener er komplekse. Det er ikke mulig å ha full oversikt over virkeligheten (A. Johannessen et al. 2010: 40).

#### **4.6 Reliabilitet og Validitet**

Et viktig spørsmål i all forskning er hvorvidt det som presenteres er pålitelig. Reliabilitet knytter seg til forskningens nøyaktighet. Det vil si hvordan data samles inn, hvordan det bearbeides og hvordan det fremstilles (ibid 2010: 40). Innenfor kvalitativ forskning er krav til reliabilitet lite hensiktsmessig. I motsetning til kvantitativ forskning benyttes ikke strukturerte datainnsamlingsteknikker, da det ofte er samtalen som er styrende for det innsamlede materialet. Det vil være tilnærmet umulig for en forsker å kopiere forskningen til en annen kvalitativ forsker. Dette fordi innsamlingen av materialet er påvirket av kontekst, men også fordi ingen forsker har lik erfaringsbakgrunn. Ulik erfaring vil gi ulik tolkning. Forskeren kan imidlertid styrke reliabiliteten ved å gjøre forskningen mest mulig transparent og etterprøvable (ibid 2010: 229).

Validitet handler om hvorvidt det er sammenheng mellom det forskeren ønsker å undersøke og det innsamlede datamaterialet. Validiteten i kvalitative undersøkelser handler om i hvilken grad forskerens fremgangsmåte og funn reflekterer formålet med studiet og virkeligheten (ibid 2010: 230-232). I denne oppgaven er validiteten forsøkt ivaretatt ved å gjennomgå hva jeg som forsker ønsker å undersøke og hvilke metode som fremstår som mest hensiktsmessig. I forhold til det innsamlede materialet, er noe av dialogen gjengitt som sitater. På denne måten kan min fortolkning vurderes mot det som informantene faktisk har sagt. Min fortolkning støttet av liknende fortolkning i litteraturen vil også kunne styrke validiteten, men det er også et poeng at fravikende tolkning kan nyansere eksisterende teori.

## 4.7 Arbeidet med analysen

”Kvalitativ analyse skal foregå slik at andre senere kan følge den veien vi har gått, anerkjenne vår systematikk underveis, og forstå våre konklusjoner” (Malterud 2012: 101).

Det er flere retninger i vitenskapsteorien, som forsøker å forklare hvordan verden skal oppfattes. Noen av disse er; *Positivismen*, *Hermeneutikk*, *Kritisk teori* og *Postmodernismen*. Hovedskillet har tradisjonelt gått mellom det positivistiske ideal og den hermeneutiske fortolkning. Den positivistiske tradisjonen legger vekt på det som kan måles og registreres, for å få innsikt i sosiale lover om samhandling, på samme måte som naturfenomener følger naturlover. Den hermeneutiske tradisjon vektlegger en fortolkende tilnærming. Det vil si å utvikle en forståelse av meningen i konkrete menneskelige forhold og sosiale strukturer (A. Johannessen et al. 2010: 362). I denne oppgaven, hvor jeg etterspør ledernes egne erfaringer og tanker knyttet til endringsledelse og forbedring, og forsøker å avdekke et kulturmønster som består av grunnleggende antakelser, vil det være nødvendig med en hermeneutisk fortolkning. Dette utelukker ikke at analysen også inneholder elementer fra andre retninger, også positivismen. Poenget er at de vitenskapsteoretiske retningene preger både organisasjonsteorien og måten vi forstår det som er rundt oss. Einar Aadland beskriver teoriene som briller, som på ulike måter hjelper oss til å lese, tolke og forstå, også i møte med organisasjonskulturer (Aadland 1994: 116).

Etter at intervjuene var gjennomført, ble jeg sittende igjen med ca. 4,5 timer med lydopptak. Materialet ble deretter transkribert til 85 dataskrevne sider med skriftstørrelse 12.

Informantene ble fortløpende anonymisert med fiktive navn, under transkriberingen, mens sitatene i første omgang ble beholdt i original. Etter flere gjennomlesninger ble sitatene anonymisert i de tilfellene hvor jeg mente at sitatene kunne peke tilbake på den enkelte informant eller stasjonstilhørighet. Jeg var bevisst på å forsøke å ta vare på meningen i sitatene, selv om de ble noe omskrevet. Anonymiseringen dreide seg i hovedsak om å endre person- og stedsnavn, ord og uttrykk som kan knyttes til bestemte dialekter, samt talemåter som trolig kan knyttes til konkrete personer.

Analyse av meningsinnhold består, i følge Kirsti Malterud, av fire steg;

1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
2. Koder, kategorier og begreper
3. Kondensering
4. Sammenfatning

Det skrevne materialet ble gjennomlest flere ganger, for å få en oversikt. Jeg forsøkte å danne meg et helhetsinntrykk ved først å dele materialet inn i styrker, svakheter, muligheter og trusler, knyttet til oppgavens tema. Deretter brøt jeg teksten ned i mindre deler, også kalt meningsbærende enheter (Malterud 2012: 103). Her ønsket jeg å skille ut det som var relevant for min problemstilling. Teksten ble merket med forskjellig fargekoding, for enklere å kunne ha oversikt. Materialet ble videre delt inn i underkategorier, i forhold til hva teksten rettet seg mot. Den kodete teksten ble deretter trukket ut av fra resten av materialet. Denne fasen kalles for *kondensering*, fordi forskeren blir sittende igjen med det som anses for å være det meningsbærende i teksten (A. Johannessen et al. 2010: 176). Jeg valgte ut sitater fra intervjuene til å illustrere det meningsbærende. I den siste fasen, sammenfatningen, forsøkte jeg å finne et mønster i materialet, som ikke var umiddelbart synlig (ibid 2010: 177). Dette er kanskje spesielt viktig i en kulturanalyse, fordi kultur nettopp er antakelser som i seg selv ikke er synlige. Arbeidet med sammenfatningen ledet meg fram til fire kulturtemaer, som trolig kan knyttes til informantenes grunnleggende antakelser. Kulturtemaene danner overskriftene i kapittel 5 *Funn og drøfting*.

<b>Informant:</b> Styrker tenker jeg, er at vi har mange <b>ressurser</b> i Oslo. Vi har utrolig mye <b>tjenestepersonell</b> , og det er et begrenset område vi skal jobbe i, kontra andre steder i landet. Oslo er en liten filleby som har mange ressurser. Men vi har også organisert oss på en sånn måte, spesialisert oss på en sånn måte, at vi ikke er <b>fleksible</b> nok til å utnytte den ressursen. Vi <b>organiserer oss ut fra antall ledere</b> vi har, blant annet. Er det så veldig lurt, i stedet for å ha en litt friere flyt?	Styrke	Ressurser	Medarbeidere
	Svakhet	Fleksibilitet Hierarki?	Ledere

Figur 3: Utsnitt fra intervju og arbeidet med meningsinnhold

#### 4.8 Metoderefleksjon

Som nevnt i forrige kapittel, går hovedskillet mellom valg av metode på om forskningens intensjon er å generalisere, gjennom måling og registrering, eller å utvikle en forståelse av sosiale strukturer, gjennom en fortolkende tilnærming. Kvalitativ metode kan egne seg til den siste, fordi subjektet settes i sentrum. Det vil si at for å få et innblikk i meningen bak menneskelig handling, må forskeren delta, snakke med menneskene og forsøke å tolke det som skjer (A. Johannessen et al. 2010: 362). Dette er en styrke, men også en svakhet. Selv om metoden kan gi en dypere innsikt i hvorfor menneskene tenker og handler som de gjør, begrenses også muligheten for generaliseringer, fordi funnene først og fremst representerer



den utvalgte gruppen. Det betyr ikke at funnene ikke kan ha en viss overføringsverdi til andre sammenhenger, men dette må i så fall undersøkes videre. I denne oppgaven vil funnene derfor først og fremst kunne si noe om kulturen og muligheten for endring i Oslo politidistrikt. En videre generalisering vil først finne sted, dersom liknende forskning gjennomføres i andre politidistrikt eller andre organisasjoner, og det kan vises til liknende funn.

Valg av fokusgruppe fremfor individuelle intervju har noen fordeler og ulemper. Fordelen kan være at det er enklere å snakke om temaer når samtalen kommer i gang mellom informantene, på den måten at noen begynner å snakke om noe som de andre ikke har tenkt på. Ulempen kan være at informantene unnlater å si noe, som de kanskje ville sagt i et individintervju, av frykt for mulige reaksjoner, eller at utviklingen i samtalen gjør at det føles lite naturlig. Min opplevelse av intervjuene var at gruppene hadde en god dialog. Gruppens størrelse, og informantens kjennskap til hverandre, så ut til å gi intervjuene en trygg ramme. Det kan likevel ikke utelukkes at funnene kunne blitt noe annerledes ved bruk av annen fremgangsmåte. Jeg valgte bevisst å ha åpne spørsmål for å påvirke informantens svar så lite som mulig, og for enklere å kunne avdekke mulige antakelser. Fremgangsmåten ga meg som forsker noen utfordringer. Materialet som skulle analyseres ble nokså stort, og noe av det kunne vanskelig knyttes til min problemstilling.

Jeg gjennomførte tre fokusgruppeintervjuer. Sammenliknet med metodelitteraturen ser dette ut til å være et (for)lavt antall generelt (Malterud 2012: 37). Den enkelte gruppe hadde tilhørighet til hver sin politistasjon. Min vurdering ble derfor at flere enn tre grupper ville vanskeliggjøre informantens anonymitet, siden Oslo politidistrikt har fem politistasjoner totalt. En liknende utfordring var at det helst skal gjennomføres så mange intervjuer, som er nødvendig for å kunne belyse problemstillingen. Det vil si at antall intervjuer kan avsluttes når en antar at de ikke lenger vil tilføre ny kunnskap (ibid 2012: 38). Mine intervjuer var forhåndsplanlagte. Det vil si at jeg på forhånd hadde bestemt meg for hvor mange intervjuer jeg ønsket å gjennomføre. Jeg opplevde at gruppene var nokså samstemte i det de sa, knyttet til tema og problemstilling, men kan ikke utelukke at flere grupper kunne tilført oppgaven ytterligere kunnskap.

Mine fokusgrupper varierte fra tre til seks deltakere. Metodelitteraturen angir ikke hva som er det ideelle antall. Den advarer både mot for mange og for få deltakere. Det synes likevel som at tre personer kan være under nedre grense. Malterud anbefaler å tilstrebe grupper med fem til åtte deltakere (ibid 2012: 40). Antall deltakere kan ha sammenheng med flyten i samtalen,

og variasjonen i fortellingene. Jeg opplevde noe mindre flyt i samtalen hos gruppen på tre, sammenliknet med de to andre gruppene, men ikke i forhold til fortellingene. Intervjuet på tre var det intervjuet som hadde lengst varighet, noe som trolig kompenserte for flyten i samtalen.

#### 4.9 Forskningsetikk

Forskningsetikken har gjennom årenes løp utarbeidet retningslinjer for hva en forsker kan og ikke kan gjøre. Retningslinjene bygger på tidligere erfaringer. Den skal både bevisstgjøre forskerens etiske ansvar, og ikke minst ivareta de involvertes rettigheter. Historien har flere eksempler på hvordan forskning har blitt hevet over etiske hensyn. Det kan ikke forsvares. Den enkelte informant skal selv kunne bestemme om han/ hun ønsker å være en del av forskningen. Dette gjelder både før, under og etter deltakelsen. Det krever ingen begrunnelse, og skal ikke medføre negative konsekvenser. Informanten kan nekte å svare på spørsmål og det som blir sagt skal fremstilles på en anonym måte. Det skal ikke være mulig å identifisere den enkelte deltaker (A. Johannessen et al. 2010). I praksis betyr dette at informantens stasjonstilhørighet ikke vil fremkomme, sitatene er navnløse, og fortellinger som kan identifisere deltakerne ble omskrevet eller utelatt. Ved bruk av fokusgruppeintervju betyr dette også at deltakerne må inngå en gjensidig avtale om taushetsplikt (Malterud 2012: 70).

Jeg kan ikke utelukke at oppgaven kan peke på forhold som kan oppfattes som negative for politietaten generelt, og Oslo politidistrikt spesielt. Med tanke på at endring kan finne sted gjennom en kritisk tilnærming, antar jeg at dette eventuelt vil være innenfor en forskningsetisk akseptabel ramme.

Opgaven er ikke meldepliktig fordi personene som deltar er anonyme. Det vil si at det ikke skal være mulig direkte, eller indirekte å identifisere enkeltpersonene som inngår i undersøkelsen. Som tidligere nevnt ble informantenes navn fortløpende anonymisert i det transkriberte materialet, samt at tekst som kunne peke mot enkeltpersoner, ble skrevet om eller utelatt. De elektroniske lydfilene ble slettet så snart transkriberingen var gjennomført.

Det ble innhentet godkjennelse til oppgaven fra Oslo politidistrikt, ved HR-avdelingen, Personal og fagutviklingsseksjonen, våren 2014 (vedlegg 3).

## 5 Funn og drøfting

På bakgrunn av teori- og metoderefleksjonene, i forhold til mitt mål om å studere kulturen i Oslo politidistrikt, knyttet til endringsledelse med spesielt fokus på forbedring, gjennomførte jeg flere grundige gjennomlensingene av det transkriberte materialet fra intervjuene. Innholdet ble analysert på en likende måte som det Malterud anbefaler (se 4.7 *Arbeidet med analysen*), hvor jeg forsøkte å finne hovedtemaer og nøkkelbegreper. Etter hvert utpekte det seg noen temaer som dannet sentrale kulturtemaer i samtalen. Kulturtemaer vil si det som fanget oppmerksomheten til informantene, det som ble gjentatt og snakket om. Kulturtemaene er gjort til overskrifter i analysen.

Ved starten av intervjuene fikk informantene utlevert et ark (se 4.4 *Gjennomføringen*). Mellomlederne brukte signifikant mer tid (ca.70%) på å snakke om svakheter og trusler, knyttet til endringsledelse og forbedring, sammenliknet med styrker og muligheter (ca.30%). I ett av intervjuene, der jeg forsøkte å dvele samtalen til *styrker*, spurte flere av informantene om vi kunne gå videre til *svakheter*. Selv når det var kommunisert i gruppene at vi nå snakket om styrker/ muligheter, snakket flere av mellomlederne om svakheter/ trusler. Flere av informantene var selv bevisste på at dette skjedde, noe de også kommuniserte til meg under intervjuet. De pekte på at det er nødvendig å snakke om det som ikke fungerer, for å kunne bli bedre. Noen av informantene var opptatt av at de trives i jobben, og at det negative tross alt utgjør en liten del av hverdagen. Noen snakket om viktigheten av å være positive i møte med sine medarbeidere, selv om de selv opplever negative sider ved organisasjonen.

På spørsmål om hva den enkelte informant selv kan gjøre for at Oslo politidistrikt skal kunne endre seg, med fokus på forbedring, tok det i snitt 20 sekunder før noen svarte. Dette kanskje til tross for at jeg i innkallingen skrev at; *egne opplevelser, erfaringer og tanker er viktige for meg* (vedlegg 1). Noe av forklaringen til dette kan være at informantene ikke leste informasjonen i innkallingen så nøye, at de ikke fikk tid til- eller prioriterte å forberede seg til intervjuet, eller at de valgte å stille uforberedt. En annen forklaring kan være at dette ikke er noe informantene er opptatt av, har tid til å reflektere over i det daglige, eller manglende kunnskap. I et kulturelt perspektiv kan noe av forklaringen være at endringsledelse og forbedring ikke er noe mellomlederne selv antar at de kan eller skal drive med.

Som nevnt innledningsvis i dette kapitlet, er kulturtemaer gjort til overskrifter i analysen. Siden oppgaven er rettet mot endring, ble det sentralt å undersøke i hvilken grad kulturtemaene taler for, eller i mot endring. I denne forbindelse benyttet jeg meg av en tenkt skala, som likner på den Aadland har beskrevet i boka; *Kultur i helse-, sosial- og*

*utdanningsinstitusjoner* (Aadland 1994: 53). Den ene enden representerer liten grad av endring, og vektlegger; likhet, forutsigbarhet og helhet. Den andre enden peker mot stor grad av endring, og verdsetter; mangfold, forandring og eksperimentering.

## **5.1 Oslo politidistrikt er effektive ved akutte hendelser og prioriterte satsningsområder. Det er i det daglige problemene oppstår**

Overskriften gir en oppsummering av hvordan mellomlederne beskriver dagens situasjon. Informantene viste til styrken det er å være et stort politidistrikt med mange ressurser. De fortalte om muligheten til å mobilisere ved ekstraordinære hendelser, blant annet i forbindelse med 22/7 og OP-sommer (terrortrusselen, sommeren 2014). De sa videre at det finnes mye god kompetanse, og at distriktet oppnår gode resultater i sine satsningsområder. Eksempler på dette er Vinningsavsnittet på Majorstua, Lommetyverigruppa på Sentrum og Ransgruppa på Grønland. Felles for alle disse eksemplene er at politidistriktet viser handling og effektivitet når organisasjonen står samlet, når det blir tatt beslutninger og avsatt ressurser. En av informantene uttrykte det slik; ”Når man får distriktet til å ha fokus på det samme, og utnytter spisskompetansen du har, så tror jeg egentlig vi skal få til akkurat det vi vil.” I utsagnet ligger det et positivt og optimistisk holdning om at vi kan, bare vi går i takt.

### ***Ekstraordinære hendelser:***

De fleste vil nok nikke bekreftende til at det er avgjørende for politiet å ha gode systemer og klare kommandolinjer ved akutte og ekstraordinære hendelser. Det er ikke under slike situasjoner at politiet skal begynne å tenke nytt eller være eksperimenterende. Klare ordre og faste handlingsmønstre vil ha betydning for oppdragsløsningen. Det betyr ikke at det ikke kan eller vil bli gjort feil, men endringene må komme som læringspunkter til senere, ikke mens hendelsen er et faktum og oppdraget pågår. Selv om ekstraordinære hendelser ikke er arenaen for nytenkning og endring, kan det være nettopp slike hendelser som viser organisasjonen nødvendigheten av å endre seg. Schein mener at en ytre krise kan ”myke opp” organisasjonen for endring (se 3.9 *Endring av kulturen*), og det er kanskje nettopp dette som har skjedd etter 22/7 og kommisjonens rapport.

### ***Satsningsområder:***

I forhold til satsningsområder, fremhevet informantene først og fremst gode resultater knyttet til ulike prosjekter i distriktet. Også her tegnet de et bilde av et politi som oppnår resultater,

når det står samlet mot bestemte utfordringer. Spørsmålet i denne sammenheng kan være om organisasjonen viser evne til endring, eller først og fremst evne til å samle seg mot nye mål? Man kan på den ene siden si at prosjektene representerer en endring ved at fokuset og ressursene flyttes mot noe nytt. På den annen side handler prosjektene kanskje først om fremst om å tilpasse seg nye utfordringer. Det vil si at prosjektene ikke nødvendigvis er et resultat av innovative og nyskapende tanker, men viser heller en evne til å møte nye krav, ofte for å møte det som fremstår som økt kriminell aktivitet. Selv om prosjektene oppnår resultater, ser det ut til at de også bringer med seg flere negative konsekvenser for distriktet. Informantene tok til orde for at prosjektene stjeler ressurser fra den øvrige driften. Følgende sitat gir en god oppsummering av dette;

Det er en bra en egenskap å være store, at vi faktisk kan gjøre de tingene der når vi ser at det kan bære litt galt av sted. Vi kan faktisk mobilisere og få det til, og som du sier så vises resultatene. Svakheten er kanskje, hvor tas ressursene fra? Det blir liksom en suksessfaktor også går det andre litt ned

Det ser ut til at prosjektene ikke først og fremst handler om å gjøre ting på en ny og bedre måte, men å flytte om på ressursene for å møte en økende utfordring. Prosjektene kan derfor se ut til representere det som Chris Argyris og Donald A. Schön omtaler som enkeltkretslæring (se 3.6 *Organisasjonslæring og forsvarsrutiner*). På samme måte som en termostat lærer å slå seg av eller på avhengig av rommets temperatur, iverksettes prosjektene for å møte en økende utfordring. Ulempen med denne fremgangsmåten er at det ikke skapes noe nytt og varig. Så snart nye utfordringer dukker opp, vil det igjen være behov for å flytte om på ressursene, uten at de gamle nødvendigvis er løst. Resultatet kan bli en slags runddans, uten varige endringer. En dypere form for læring presenteres som dobbelkretslæring. Denne læringen finner sted når en ikke bare oppdager en utfordring og iverksetter tiltak, men forstår hvordan og hvorfor utfordringen oppstod, og hva som kan gjøres for å unngå at liknende kan skje igjen. Selv om prosjektene oppnår gode resultater isolert sett, kan en stille seg spørsmålet om de faktisk gjør politiet samlet sett bedre, dersom andre blir sittende igjen med færre ressurser. Kanskje er det nettopp politiets begrensede ressurser som både bør motivere og danne grunnlaget for innovative og varige endringer, i stedet for å flytte rundt på ressursene.

### *Daglige utfordringer:*

I sammenheng med at prosjektene tar ressurser fra andre, utrykte flere av informantene en viss frustrasjon over at de selv til stadighet må tilpasse seg prosjektene, spesielt dersom det blir for mange av dem;

Eh, ja. Det er en kjempestyrke med prosjektene, men samtidig så er de i ferd med, i mange sammenhenger, å bli en ordentlig svakhet. For det har vært så mange prosjekter som kveler fullstendig, at det ikke er noe igjen på bunntinjen.

Men det er klart det er en balansegang i forhold til hvis vi skal ha dugnadsånden, og stadig snu oss rundt. Og kommer prosjektene oftere og oftere, så blir vi mer og mer slitne, og der står vi jo litt nå føler jeg.

Sitatene viser til det som må kunne kalles prosjekttretthet. Stadige prosjekter gjør hverdagen lite forutsigbar og kan virke utmattende. En kan få lyst til å si; ”Vær så snill, ikke mer nå!” Det som i utgangspunktet skulle være noe bra, kan utvikle seg til å bli en slags fiende, hvis det blir for mye av det. Selv om prosjektene nok viser til et behov for endring, kan det virke som at de også virker mot sin hensikt. Det ser ut til at mellomlederne selv har liten påvirkning på prosjektene og mengden av dem. Den ene informanten viser til dugnadsånd, noe som vil si å stille opp frivillig, mot stadig å måtte snu seg rundt i møte med prosjektene som kommer. Altså på den ene siden å gjøre noe fordi en selv ønsker det, og på den andre siden gjøre noe fordi en må. Dersom prosjektene er initiert av, og kommer i form av føringer fra toppledelsen, kan de kvele motivasjonen fordi en ikke selv føler eierskap til endringene. Sett fra et kulturelt perspektiv vil dette være utfordrende, fordi det rokker ved medlemmenes oppfattelse av hvordan de skal forholde seg til hverandre og utføre sine daglige oppgaver. Dersom en av kulturens viktigste funksjoner er å redusere angst, slik som Edgar H. Schein mener (se 3.4 *Kultur*), kan stadige prosjekter representere en trussel, nettopp fordi de bryter med det trygge og forutsigbare. Resultatet kan være at en blir *problemorientert* fremfor *løsningsorientert*, i møte med de utfordringene som prosjektene gir. Et interessant spørsmål i denne sammenheng, vil være hvorfor prosjektene eventuelt kommer som føringer fra toppledelsen, og ikke blir initiert av de som skal gjennomføre dem. Dette vil bli drøftet nærmere i et senere kapittel, men noe av svaret kan ligge i følgende sitat;

Vi er så små, men samtidig så store at vi klarer ikke å samhandle bare oss i mellom... Noen som mener at nok er nok, og tar initiativet, de sitter plutselig med jobben selv.

Sitatet på forrige side viser at mellomlederne har dårlige erfaringer med å vise initiativ. De kan tidligere ha tatt til orde for endring og iverksatt tiltak, men har ikke møtt forståelse fra andre i form av økt samarbeid. Det ender med at de blir sittende med ansvaret selv. Det kan være flere grunner til dette. Innledningen på sitatet peker mot ressursene som ikke finner hverandre, fordi distriktet er stort nok til å hemme den gode dialogen og det nære samarbeidet. Manglende eierskap til endringen, kan gi lav motivasjon. Manglende motivasjon kan også skyldes dårlige erfaringer fra tidligere, ved at en bidrar, men ikke selv opplever å få hjelp i møte med egne utfordringer. En av respondentene uttrykte det slik;

Ja, det er klart vi skal hjelpe XX, man samtidig tenker jeg; Nei men det vil gå utover meg selv. Det er veldig lett å si ja, men du angrer kanskje på det etter hvert, så blir du bare mer og mer forsiktig.

Informantene fremviste en slags ”brent barn skyr ilden” – tankegang. De har forsøkt før, men har opplevd å bli sittende med hele ansvaret selv, eller erfart at en får lite igjen for det. Resultatet kan bli manglende initiativ og økt vern av seg selv og sine, noe som vil være en klar trussel mot politidistriktets endringsevne. Distriktets utfordringer knyttet til samhandling og mellomledernes manglende motivasjon kan muligens forklares på tre måter. Den ene viser til at mennesker sjelden er endringsvillige, slik som blant annet Peter Senge hevder (se 3.2 *Endring og motstand*). Han mener å ha funnet en klar sammenheng mellom endring og motstand. Den andre peker på at det innen en organisasjon kan finnes flere levende kulturer. Edgar H. Schein mener det er viktig å være klar over dette, fordi det kan forklare hvorfor ting går galt, selv om alle har gode intensjoner (se 3.5 *Organisasjon og kultur*). Konsekvensen av ulike kulturer kan være manglende evne til samarbeid. Den tredje kan være at distriktet fokuserer for lite på lederens rolle som nyskapende og inspirerende, i alle ledd, slik som Gareth Morgan hevder (se 2.8 *Med ryggen mot framtiden*).

Det kan synes som om informantene er mest fornøyd med et politi som går i takt, der målene er klare og føringene blir gitt som ordre. Det er i det daglige at problemene oppstår;

Styrkene i politiet kontra en annen en, er jo at vi er vant til ordresystemet; Jeg vil, du skal, slår inn da når det er noe akutt. Men i det daglige, det er jo der vi flyter mere ut.

Det å ”flyte ut” er åpenbart noe negativt for en organisasjon, kanskje spesielt for politiet. Hvem ønsker seg vel et politi som ikke har kontroll på sakene sine? Er ikke nettopp kontroll

og effektivitet noe av det etaten ønsker å bli identifisert med, og som gjorde 22.juli-kommisjonens rapport ekstra tung å lese? En av informantene sammenliknet politiet med et tog hvor politiet går foran og viser vei, i forhold til samarbeidende etater.

Det er spesielt to områder informantene pekte på som utfordrende i det daglige, nemlig det motsatte av ordresystemet, som resulterer i uklare føringer og eller manglende beslutninger. Mellomlederne fortalte at de får beskjed om at noe skal iverettes, uten tydelige føringer på hvordan det skal gjøres, eller hva som skal prioriteres ned. Andre ganger løfter de en sak opp til toppledelsen fordi de ønsker en avklaring, men beslutningen uteblir. Det kan virke som informantene synes det er enklere å forholde seg til klare beskjeder, enn å finne ut av ting selv, fordi fravær av føringer kan resultere i et lite velfungerende politi. Dette ser ut til å tegne et bilde av mellomledere som mener at tydelige ordre fra toppledelsen, er nødvendig for å kunne fungere godt også i hverdagen. Løsningen vil derfor være å få enda flere og klare ordre, at det hele styres med en fast hånd. Utfordringen med denne tankegangen er at muligheten for endring reduseres. Desto mer en blir fortalt hva en skal gjøre, desto mindre blir muligheten og behovet for å forbedre seg selv. Jo mer en organisasjon bygger på ”jeg vil, du skal”, dess mindre blir rommet for endring, ganske enkelt fordi det er noen få som skal beslutte hva alle andre skal gjøre. Gareth Morgan viser til hvordan hierarkiske organisasjoner har en tendens til å kvele debatt (se 3.8 *Med ryggen mot framtiden*). ”Jeg vil, du skal”, har en klar hierarkisk referanse. Organisasjonens struktur og pyramidiske kommandolinjer gir signaler om at målet er status quo, noe som kan fungere godt i en stabil verden. Dersom målet er å endre organisasjonen kreves det imidlertid at de ansatte viser skjønn, tar initiativ og påtar seg ansvar for organisasjonens utvikling. Poenget til Morgan er at det ikke hjelper å fremstå som at man ønsker nye tanker og ideer velkommen, dersom kulturen, i form av ”jeg vil, du skal” sier noe annet.

Uklare føringer og manglende beslutninger kan muligens knyttes til det Chris Argyris omtaler som forsvarsrutiner (se 3.6 *Organisasjonslæring og forsvarsrutiner*). Han viser til hvordan organisasjonens medlemmer dekker over egen usikkerhet og feil, for å hindre forlegenhet, og har behov for å legge skylden over på andre dersom noe går galt. Konsekvensene, i følge Argyris, kan nettopp være uklare føringer, som igjen vil ha betydning for endringsevnen. Det er altså forskjell på om føringene er uklare som følge av manglende kunnskap, eller om de er bevisst uklare for å unngå forlegenhet og for å kunne skylde på andre. Organisasjonen må belønne handlinger hvor en selv tar ansvar.



### ***Oppsummering:***

Informantene viser at respondentene er mest fornøyd med organisasjonen når medlemmene står samlet og tenker likt, noe som trekker i retning av liten mulighet for endring. Prosjektene, som kan representere en mulig endring, ser ut til å ha nådd et metningspunkt hos mellomlederne.

## **5.2 Det er systemet og de andre som hindrer forbedring**

Informantene pekte på flere forhold ved organiseringen av Oslo politidistrikt, som de mener er til hinder for forbedring. Organisasjonen er for lite fleksibel. Det tar for lang tid fra noe skjer til tiltak blir iverksatt, og man er ikke flink nok til å forutse fremtiden.

### ***Reaktivt handlingsmønster:***

Plutselig så kommer noe som tar oss overraskende, som har vært der hele tiden, men vi løper etter ting.

Det er jo sånn at det ringer mange bjeller, men det tar for lang tid før det skjer ting. Altså der er jo de private mye raskere til å hive seg rundt og møte det de ser. Men hos oss så kan det være over før en egentlig reagerer.

Sitatene gir uttrykk for et reaktivt handlingsmønster. Truslene er der, og de kan ha blitt oppdaget av noen, men distriktet evner ikke å ta tak i situasjonen raskt nok. Resultatet kan bli at en må bruke enda flere ressurser, enn trolig nødvendig, fordi situasjonen har fått utvikle seg til det verre.

Det første sitatet kan indikere at det å være i forkant, eller å være proaktiv, ikke er noe organisasjonen har tid til å være opptatt av. Det er viktigere å konsentrere seg om den daglige driften, å få hverdagen til å gå rundt, å oppnå måltall, for det er tross alt dette som blir avkrevd deg. Mulige utfordringer må vike for det konkrete, selv om de skulle bli oppdaget. Det andre sitatet peker på at selv om truslene blir oppdaget, av noen, så er veien fram til handling alt for lang. Det kan være flere grunner til dette. Det kan skyldes at de som oppdager trusselen ikke selv tar tak fordi de redder for å bli sittende med byrden selv. Det kan skyldes manglende kommunikasjon mellom avdelingene eller mellom de ulike ledelsesnivåene. En annen grunn kan være ansvarsfraskrivelse, troen på at noen andre vil komme og ordne opp;

I vår etat så er det alt for lett å si at andre skal komme inn og skal rydde opp i, enkelte ganger, makkverk!

Sitatet på forrige side ble uttalt i forbindelse med behovet for god straksetterforskning, og knyttes ikke således til det å sette i verk tiltak mot mulige trusler. Det illustrerer likevel tanken om at noen andre vil ordne opp, selv om en selv ikke gjør så mye med saken. Hvorfor er det slik? Kanskje finnes noe av svaret i organisasjonens størrelse, at det er enkelt å gjemme seg bort. Noe av svaret kan trolig også finnes i den hierarkiske tankegang, at medlemmene utfører det de blir bedt om å gjøre, fremfor selv å ta ansvar. Sammenhengen mellom medlemmenes evne til å ta ansvar, og organisasjonenes mulighet for endring, påpekes av Chris Argyris (se 3.6 *Organisasjonslæring og forsvarsrutiner*) og Gareth Morgan (se 3.8 *Med ryggen mot framtiden*).

### ***Manglende fleksibilitet og kompetanse:***

Noe av svaret på hvorfor distriktet bruker lang tid på å handle, kan finnes i selve organiseringen;

Oslo er en liten filleby som har masse ressurser, men vi har organisert oss på en sånn måte, spesialisert oss på en sånn måte, at vi ikke er fleksible nok til å utnytte den ressursen. Vi organiserer oss fra hvor mange ledere vi har, blant annet. Er det så veldig lurt, i stedet for å ha en friere flyt?

Også blir dette kanalisert inn i politidistriktet og ber om hjelp til å løse sakene, og da er det ingen steder man kan få hjelp i Norges eh største politidistrikt. Og det, det er rart!

Informantene peker på at distriktet har nok av ressurser. Det er ikke der problemet ligger. Det er måten distriktet er organisert på, som hindrer fleksibilitet. Hva er det så ved organiseringen som hindrer god ressursutnyttelse? Er det hvordan ”boksene” er knyttet sammen i organisasjonskartet, eller er det personene som befinner seg inne i dem? Svaret kan være både struktur og holdning. Det første sitatet peker blant annet på at distriktet organiserer seg i forhold til antall ledere. Det er kanskje ikke først og fremst antall ledere og organiseringen rundt disse, som kan hindre forbedring, men den enkeltes evne og vilje til å se muligheter, og ikke minst ha rom til å iverksette dem. Flere av mellomlederne etterlyste mer kompetanse innen endringsledelse for å få en bedre forståelse av hvordan en kan lykkes. En av informantene beskrev det som ønsket om ”å være en god ambassadør for endring”. Peter Senge viser til at organisasjoner som ønsker å lykkes, må forstå at evnen til å lære gjelder alle nivåer, fra toppledelsen til medarbeiderne (se 3.7 *Lærende organisasjoner*). Han omtaler dette som hjørnesteinen i en lærende organisasjon, fordi organisasjonens evne til å lære ikke kan

være større enn medlemmenes. Det vil si at organisasjonens samlede evne til lære og forbedre seg, har betydning for muligheten til endring.

### *Spesialisering:*

Flere av informantene knytter årsaken til distriktets manglende fleksibilitet til for mye spesialisering.

(...) så har vi noe å gå på når det gjelder å være litt mer fleksible, og ikke så firkantede når det gjelder utstyr og hvem som skal gjøre hva og alt dette her. Det synes i alle fall jeg da. At når du jobber på XX, så bør i alle fall fremtiden være at du har mange flere å spille på. Ikke bli så spisset at du har fem, seks områder som bare du kan ta vare på.

Spesialisering kan gi større effektivitet innen det enkelte fagområde, og kanskje også føre til at en enklere ser behovet for endring innen det en selv driver med. Med politiets store bredde i oppgaver, ikke minst innen ulike kriminalitetstyper, er det vanskelig å se for seg at spesialisering ikke er nødvendig. På den annen side kan spesialisering gjøre en lite fleksibel i møte med andres behov. Det kan skyldes usikkerhet om hvordan en skal gjøre noe som er utenfor egen kompetanse, men mer alvorlig dersom en mener å være for god for annen type oppgaver;

Altså, det var ikke det at de ikke kunne, men det var liksom; Skal vi senke oss ned å ta det oppdraget? Så det er en tung... Noen, når de kommer på en spesialseksjon, så føler de seg litt overlegne.

Sitatene ovenfor viser at informantene nok ønsker endring, men de uttrykker samtidig et sukk om at organiseringen i distriktet gjør det vanskelig å utnytte ressursene på en fleksibel måte. Organiseringen låser på mange måter muligheten til forbedring.

### *Tidspress:*

Mellomlederne snakket lite om hva som kan gjøres for at distriktet skal bli mer fleksibelt. Det kan virke som de bare erkjenner at sånn er det, og det er et problem. Det kan være at de ikke selv har noen gode svar på hvordan ting kan gjøres annerledes, for stor motstand mot endring, en forventning om at endringen eventuelt må komme fra toppledelsen, eller ganske enkelt at de har mer enn nok med å takle sine egne oppgaver i en hektisk hverdag.

Men det vi bruker tiden på er jo egentlig ting som burde vært en selvfølge, og heller brukt hodet på ledelse i mere, både strategiske ting og faktisk hvordan ting skal løses. Så blir det liksom fra dag til dag.

Informantene påpekte flere forhold som de mente hindrer mulighet til forbedring. En del av utfordringen knyttet seg til forhold som stjeler tid og energi fra lederne i det daglige. Sitatet uttrykker et ønske om å kunne utvise mer ledelse, også i forhold til å kunne løse utfordringer, men at tiden ikke strekker til. Å takle tidspresset oppleves trolig av mange ledere som den største utfordringen i hverdagen. Manglende tid vil gjøre at en opplever å komme på etterskudd. Det er spesielt ett område hvor mellomlederne uttrykte frustrasjon, i forhold til unødvendig bruk av tid, og det knyttet seg til ansettelsesprosesser;

Det vi snakker om er jo tidsbruk på en del oppgaver, som er helt unødvendig. Når vi er inne på ansettelser (...) de sitter og intervjuer personer som skal søke Pb2, når de er ansatt her. Altså, det er helt meningsløst arbeid. Det må jo alle mene!

Og vi bruker enormt mye jobb på å lyse ut, og intervjuer, og ferdigstille, og referanser og... Det er jo helt vilt!

Sitatene ovenfor illustrerer nok en ganske vanlig oppfatning blant ledere. De har så mye å gjøre at de har liten tid til å tenke etter, noe som hemmer muligheten for forbedring. Resultatet kan bli et reaktivt politi, som har hendene fulle med rene rutineoppgaver av det de bare må gjøre. Ikke fordi det ikke er mulig å gjøre ting på en annen måte, men man blir fanget av et kulturmønster som det er vanskelig å bryte ut av. Dette er nok også en av grunnene til at det er så vanskelig å endre kulturen i organisasjonen, fordi en ikke opplever å ha tid til å endre seg. Lederne gjør en hel del ting som de ikke synes er viktig, men som de bare må gjøre fordi det kommer som pålegg, noe som igjen stjeler fra muligheten til å tenke annerledes.

Dette stemmer med undersøkelser som viser at tid er en den faktoren som oftest blir nevnt som hemmende for personlig læring (Thomassen et al. 2000: 147).

### **Oppsummering:**

Hovedtendensen viser at strukturen i form av en hierarkisk organisering hindrer muligheten for fleksibilitet, noe som vanskeliggjør endring. For mye spesialisering stjeler fra bredden. Mellomlederne har så mange pålagte oppgaver at de i liten grad har tid til å lære.

### 5.3 Lederne ønsker større frihet, men også mer forutsigbarhet i form av tydelige prioriteringer fra toppledelsen

Informantene tok til orde for at de har liten frihet til å ta egne valg. De pekte på at de fleste avgjørelser blir tatt sentralt i distriktet, spesielt saker som gjelder økonomi. Lederne har få muligheter til å prioritere innen eget avsnitt. En av informantene uttalte at du nesten er ”strupet” når budsjettet kommer.

#### *Lite handlingsrom:*

Jeg trodde faktisk jeg, når jeg ble avsnittsleder, så er jeg faktisk budsjettansvarlig for mitt avsnitt. Da kunne jeg faktisk hatt et handlingsrom, men jeg er jo milevis fra det!

Men vi har fått ut ulempene med økonomistyring, ikke sant? Men man har ikke fått med fordelene av man faktisk kan prioritere selv innen eget avsnitt, fordi alt det ligger fortsatt i IDF og 233.

Det ser ut til at mellomlederne beskriver seg selv som en slags kasserer, til tross for at de har budsjettansvar. De har ikke handlingsrom til å gjøre egne valg av betydning. Det kan virke som jobben hovedsakelig består i å passe på at andre ikke stjeler fra ”pengeskrinet”.

Noen av informantene mente at manglende frihet kunne ha sammenheng med manglende tillit fra sentralt hold. De etterspurte større frihet innen en økonomisk ramme, og sa at det heller bør medføre konsekvenser for de lederne som lar økonomien gå over styr.

I følge Gareth Morgan virker det som toppledelsen i mange store organisasjoner selv ønsker full oversikt (se 3.8 *Med ryggen mot framtiden*), noe som hemmer muligheten til å vise initiativ og ta sjanser. Konsekvensen kan bli at medlemmene ikke selv lærer seg å ta ansvar. Større ansvar til medlemmene krever toleranse for feil som blir gjort i møte med nye utfordringer, men ikke nødvendigvis i forhold til feil som burde vært unngått.

#### *Prioriteringer:*

Ja men, bare fortell meg nå hva jeg skal gjøre. Jeg er her for å være leder for politifolk. Fortell meg nå hva jeg skal prioritere da! Så tenker jeg at da må dem jo bare gi oss litt tid på å anerkjenne de endringene som kommer. For vi er nødt til å gå ut med overbevisning om at dette er fornuftig, ikke sant?

Selv om informantene uttrykte at de ønsker større frihet, snakket de mest om behovet for forutsigbarhet gjennom tydelige prioriteringer fra toppledelsen. De synes det er vanskelig å planlegge både for morgendagen og fremtiden. I forhold til endring er dette nettopp et viktig poeng for Gareth Morgan (se 3.8 *Med ryggen mot framtiden*) Han peker på at ledelse må forstås som, og ha mulighet, til både å løse dagens oppgaver og tenke fremover. Noen av informantene fortalte at de ofte ikke vet hvilke mannskaper de har til rådighet. De pekte på stadige avgivelser av mannskapene, at for mange skal ha en mening om hva som skal prioriteres, og uklare rammer i forhold til det som skal prioriteres;

Det er ganske anstrengende å være her. Ikke har du budsjetter, ikke har du klare rammer, og du veit ikke helt hvordan det skal gå med ansettelser av nye folk.

Du planlegger for fremtiden, men du eh... Dette er det vi vet i dag. I morgen er en helt annen setting. Så det som avsnittsleder, føler jeg, å planlegge langt fram i tid, det er... Du kan skissere en framtid, men det er så mange faktorer og det endrer seg; ressurser, folk, pålegg fra her og der.

Mellomlederne vektla behovet for klarere prioriteringer i forskjellige sammenhenger. Det ble pekt på at det blir forventet at ting blir iverksatt før de har fått nødvendige ressurser. Det blir satt en dato, uten at verken ressursene eller mannskapene er på plass. Resultatet blir dårlig fordi ting kommer i feil rekkefølge. Mellomlederne må bruke tid og energi på å lappe sammen noe, fordi rammene ikke er tilstede fra starten av. Andre informanter snakket om at det plutselig kommer pålegg som går på bekostning av andre gjøremål, andre ting som tidligere har vært prioritert. Problemet er at det blir forventet at også det andre skal prioriteres. Nye ting skal prioriteres opp, men andre ting blir ikke prioritert ned eller vekk. Et annet behov for tydelige prioriteringer, ble knyttet til informantene selv. Mellomlederne brenner for ulike saker, og vil således også ha forskjellige prioriteringer. Noen av informantene uttrykte at det er de overordnede målene for politiet, som er viktig for hva som skal prioriteres, ikke den enkeltes overbevisning. Det er viktig at politiet går i takt;

Men jeg synes ikke det er min jobb å sette meg... altså at vi skal sette oss ned og lage mandater på hvordan dette skal gjøres. Jeg synes mandatet på noe sånt, det skal komme fra XX eller Politimesteren, med føringer. Sånn skal ting være! Og når det bestemmes da, om for eksempel XX skal ha et samarbeid i forhold til XX, så kunne det ha kommet noen føringer til... for det er så utrolig mange baller i luften, og vi gjør enormt mye halvveis. Veldig mange små bannslokninger, og litt sånn lite... så for å få oss til å gå litt mer i takt...

Selv om informantene etterspurte klare prioriteringer, var de også opptatt av det ikke må være for mange. Flere påpekte at for mange prioriteringer kan gå utover forholdet til medarbeiderne. Du kan ikke love noe i forhold til dine medarbeidere. Avgjørelser må tas med forbehold, noe som på sikt kan gå utover lederens troverdighet;

Det er vanskelig å være mellomleder inne i mellom også, når man er avhengig av å få profesjonelle beslutninger eh fremdrift også videre, fra toppen, for vi også fremstår jo med jevne mellomrom som idioter, for det (...) man greier aldri å ta beslutninger på ting.

En av informantene påpekte at uklare prioriteringer kan gå utover egen motivasjon. Ledere må selv være motiverte og tydelige, dersom de skal kunne overbevise sine medarbeidere. Informantene uttrykte et klart behov for tydelige prioriteringer fra toppledelsen, men de påpekte også nødvendigheten av å ha et visst handlingsrom innenfor føringene;

Ja, eh som vi har vært inne på flere ganger. Det ligger så mange føringer fra både lovmessig og fra forskjellige nivåer i ledelsen, at når det kommer ned til de som skal utføre, så er det nesten bestemt at du skal gå til høyre eller venstre.

Gareth Morgan beskriver hvordan det kan virke som store organisasjoner verner om konservatisme av frykt for å ta sjanser (se 3.8 *Med ryggen mot framtiden*). Han mener at fornyelse krever at en er villig til å satse. En måte å gjøre dette på, er å gi de som jobber mest direkte med en sak mest mulig frihet. For mye kontroll fra ledelsens side vil hemme initiativet.

### **Oppsummering:**

Informantene formidlet et paradoks. De ønsker seg mer frihet, men også tydeligere styringssignaler. Tydeligere føringer vil gi mindre handlefrihet, noe som igjen kan føre til mindre rom for endring. Dette kan føre til at mellomlederne er fornøyd med at ting fortsetter som de gjør, det stabile, noe som ikke fremmer endring.

## **5.4 Endringene må komme fra toppen:**

Jeg har i de foregående kapitlene vist til hvordan mellomlederne mener det er en styrke når organisasjonen går i takt, og står samlet mot felles mål. Mellomlederne uttrykte frustrasjon over at dette er vanskelig å få til i det daglige. Noe knyttes til tretthet over at det blir for mange ting som skal prioriteres, eller at føringene er uklare. Noe handler om at

organisasjonsstrukturen er for lite fleksibel. På den annen side uttrykte mellomlederne utfordringer ved at de selv har liten frihet til å ta selvstandige valg, manglende ressurser, og at mye av tiden går med til oppgaver som oppfattes som lite meningsfylte.

### *Liten påvirkningsmulighet:*

Det ser ut til at mellomlederne har liten tro på at de selv kan endre organisasjonen til det bedre. Et eksempel er at det tok i gjennomsnitt 20 sekunder, i hver fokusgruppe, fra informantene fikk et konkret spørsmål om dette, til de første svarte. Et annet eksempel er at flere av svarene indikerer at de virkelige endringene må komme fra toppledelsen.

Mellomlederne kan i beste fall forsøke å påvirke systemet fra sin plass i hierarkiet;

Eh... Prøve å forbedre ting som en ikke er fornøyd med, men samtidig må du jo forsøke å holde motivasjonen oppe.

Så vi må gjøre det vi kan på vårt nivå, hvis ikke vi kan gjøre det, så må vi sende ballen videre i systemet.

Det må vel gå i linja det da. Snakke med vår sjef, som går til visepolitimesteren, som går til politimesteren.

Sitatene indikerer at mellomlederne befinner seg i et fastlåst mønster. Det er mye som kunne ha vært bedre, men de har sin plass i hierarkiet, og det må de bare forholde seg til. Selv om det virker som mellomlederne har liten påvirkningsmulighet, er de også opptatt av at de må forsøke å påvirke der de kan. De må være delaktige og ikke bare klage i ettertid når avgjørelsen er tatt. Respondentene viste til at det har blitt en større åpning for å kunne si ifra om ting, selv om det ikke nødvendigvis blir tatt til følge;

Men det er noen dinosaurer igjen som sitter og klorer på sånn det alltid har vært. Hvis vi utfordrer de på hvorfor det skal være sånn, så sier de; Jo, for sånn har det alltid vært. De har ikke, de greier ikke dra fram noen begrunnelser.

### *Endring til det bedre?:*

Selv om det kan synes som informantene mener det er opplagt at det er toppledelsen som må beslutte endringer, virker det som de er noe reserverte i forhold til om det vil føre til faktiske forbedringer;

Og jeg har vært veldig tydelig på det, at det er eh... Nå må vi ikke drive å pusse av hjørner og sånn. Nå må vi gjøre endringer, også må det være ordentlig! Gjennomtenkt fra A til Å, også må det være en endring som fører til det bedre!



Informanten uttrykker en utålmodighet til at endringen må komme raskt, ja ikke bare raskt, men en må også være sikker på at endringen fører til en bedring. Dette er selvsagt en utfordring, fordi desto raskere en iverksetter en endring, desto mindre tid får en til å vurdere om det er en klok beslutning. Det er dessuten svært sjelden mulig å vite på forhånd at en endring vil resultere i en forbedring. Et svar på dette kan først foreligge en viss tid senere. Det kan være at informantene har erfaring med at det ikke blir noen endring, dersom det går for lang tid. Men det kan også tyde på lav endringsevne, ved at endring må komme som en ferdig pakke i form av ”jeg vil, du skal!”, ikke som en kontinuerlig utvikling;

Selv om det vil jo alltid være diskusjoner om det er til det bedre, men det blir i alle fall tatt en avgjørelse. Jeg vil, du skal! Og det har jo kanskje vært svakheten tidligere, at den; Jeg vil, du skal! ikke har kommet.

Informantene viste til at toppledelsen nå er mere lydhøre for innspill, men også at de i større grad tør å ta en beslutning. Ved noen av de tidligere organisasjons- og utviklingsprosessene ble tilbakemeldinger ofte lagt i en skuff, også hørte en ikke noe mer. Nå tar i alle fall toppledelsen tak og sier; "Jeg vil, du skal!" Det betyr ikke nødvendigvis at endringene fører til forbedring, men det blir i hvert fall tatt en beslutning. Mellomlederne pekte på at organisasjonen alltid vil ha behov for en viss endring og at en må tåle dette, i motsetning til tidligere generasjoner som ikke var endringsvillige. Sterke grupper kunne da føre til at endringsforsøk smuldret sakte men sikkert bort. Noen av informantene bemerket at selv om det ligger en politimesterordre i bunn, så har folk en tendens til å sitte på hver sin tue. En må ha vilje til å endre seg. Mellomlederne vektla at det er viktig å bli både involvert og motivert, på hvorfor en ønsker endring, spesielt når det er endringer som kan ha betydning for egen hverdag;

Men er man da ikke involvert, så er det klart at det kan være problemstillinger også i funksjonene våre tenker jeg, på... Hvis du plutselig blir dyttet ned på noe som går utover hverdagen til XX, så er det klart at da blir vi jo forbannet. Du kan jo i alle fall bli spurt først!

Det som jeg tenker er ganske alvorlig opp i det dette, er i hvert fall... Du snakker om endring også, men det med motivasjon om man skal ha noen endringer, eksempelvis, som jeg mener er et savn, også når det gjelder hele distriktet. Å få en grundig årsak til hvorfor du skal forandre.

Sitatene peker på behovet for å bli forklart hvorfor endring er nødvendig og muligheten til å kunne bli hørt før beslutningen iverksettes. Det tegnes et bilde av en hierarkisk organisasjon,

hvor toppledelsen beslutter og de øvrige utfører. Bildet er nokså betegnende for en ”mottatt slutt”-tankegang. Dersom kulturen er preget av ”jeg vil, du skal”, hvilket behov er det da for å forklare hvorfor det må gjøres på en bestemt måte, eller lytte til de som blir mest berørt av endringen? Gareth Morgan viser til et alternativ som innebærer at organisasjonen innarbeider et felles sett av verdier og forståelsesrammer (se 3.8 *Med ryggen mot framtiden*). Det unntar ikke behovet for klare retningslinjer og ansvarsforhold, men det gjør de ansatte bedre i stand til å forstå organisasjonens overordnede mål.

### **Hierarki:**

Selv om kulturtemaene, som respondentene snakket om, peker mot at politiet er en hierarkisk organisasjon, i form av at lederne får sine oppgaver tildelt fra nivået over seg, og der graden av frihet og påvirkningsmulighet er begrenset, ser det ut til at respondentene har noe ulike oppfatninger om hvilken modell som er gjeldende i Oslo politidistrikt. Nedenfor følger to sitater som trekker i hver sin retning;

Det er enighet om at man har forskjellig ansvar i hierarkiet, men at man prøver å kjøre en mest mulig flat struktur for å få bedre kreativitet og bedre motivasjon (...) Så hierarkiet i politiet er ikke det samme som det har vært tidligere, og til det positive.

Hierarki, det må vi ha altså. Vi kan ikke ha en flat struktur! Vi kan ikke ha en flat struktur vet du!

Det kan nesten virke som de to informantene befinner seg i hver sin organisasjon. Noe av forklaringen kan kanskje være at det er variasjoner mellom ulike avdelinger eller stasjoner, eller at den første informanten tenkte hierarki i hverdagen, mens den andre tenkte hierarki ved akutte hendelser. Som tidligere nevnt, peker det informantene snakket om, mot at Oslo politidistrikt har en klar hierarkisk organisering. Det synes derfor som om det første sitatet illustrerer hvordan en tenker at ting bør være, uten at det nødvendigvis er sånn.

Noen av informantene tok til orde for at det kanskje er mulig å lage en mer demokratisk modell, eller flatere struktur, hvor en sammen kan bli enige om hvordan ting skal være, eller at flertallet avgjør, i stedet for at en skal bestemme. De viste til svakheter ved dagens hierarkiske modell, hvor avgjørelser skal gå gjennom de ulike nivåene i ledelsen. Dialogen på neste side gir en god beskrivelse av mulige utfordringer;

Informant 1: Men samtidig, hvis vi skal gå hele veien, så blir informasjonen filtrert for hvert ledd. Både oppover og nedover. Og du legger i det, det du selv synes er viktig å videreformidle.

Informant 2: For nå går du bakveien. Nå kan du gå bakveien opp og godsnakke litt med ledelsen over da, så dere bestemmer noe som ikke vi andre har vært involvert i.

Informant 1: Samtidig kan visepolitimesteren bestemme noe som XX ikke er enig i. Så vil XX legge til det han mener, eller vingeklippe det på en sånn måte, også videreformidles det til meg. Så vil jeg gå til mine igjen med filtrering av informasjonen.

Informant 3: Ja, men da har man et problem med akkurat det.

Informant 1: Jo, men det er det!

Dialogen ser ut til å kunne gå rett inn i Argyris sin teori om forsvarsrutiner (se 3.6 *Organisasjonslæring og forsvarsrutiner*). Informantene mener at informasjonen vil bli filtrert dersom en må gå innom alle ledd, før en kommer til toppledelsen. Det er derfor fristende å unngå leddene, å gå direkte til toppen. På samme måte mener de at informasjonen fra toppledelsen kan dekket over og endres, nedover i de ulike leddene. De innrømmer at det er et problem.

### **Medarbeidernes betydning:**

Informantene snakket svært lite om medarbeidernes rolle i forhold til endring og forbedring, i den forstand at de kan ha betydning for utviklingen av endringsarbeidet. Noen snakket om viktigheten av å gi medarbeiderne mulighet til å bygge kompetanse, men dette knyttet seg først og fremst til motivasjon for å bli værende. Det ble pekt på *what's in it for me*-generasjonen, som vil søke seg til andre steder, dersom de ikke blir nok stimulert.

Andre pekte på at medarbeiderne er lojale og en slags idealister. De gjør stort sett det de blir bedt om å gjøre og at det er takket være dem at ting går så bra som de gjør;

Nei, men samtidig så gjør vi veldig mye godt arbeid med de ressursene vi har. Ressursene er gode tjenestepersoner. Det er der ressursene ligger. Det er det som redder oss!

Det kan være flere grunner til at medarbeiderne blir tillagt liten betydning for utviklingen av endringsarbeidet. Det kan skyldes at temaet for intervjuene var endringsledelse, og at respondentene derfor fokuserte samtalen rundt lederens rolle. En annen grunn kan være at

mellomlederne synes å ha få muligheter til å belønne sine medarbeidere, og at det derfor er begrenset hva de kan forvente. Flere av lederne påpeker at det eneste de har av mulighet for belønning, er å få løftet medarbeiderne som oppfyller de riktige kompetansekriteriene. Utover dette kan de bare gi en klapp på skulderen og rosende ord;

Det eneste som vi har av belønning her, det er at vi kan skryte av dem. Vi kan se dem i hverdagen, og vi kan, kan... men ellers, så er det jo ingen ting å ta av.

En annen grunn kan være at medarbeiderne selv sjelden kommer med forslag til endring, at de gjør det de blir bedt om å gjøre, og ikke så mye mer enn det.

Sett i lys av oppgavens kulturtemaer, ser det ut til at manglende oppmerksomhet på medarbeidernes betydning for organisasjonens utvikling, har sammenheng med en hierarkisk tenkemåte; Endringene må komme som pålegg fra toppledelsen. At medarbeiderne, som befinner seg på bunnen av hierarkiet, skal kunne ha en påvirkning på dette, er så utenkelig at det ikke en gang blir snakket om. Dette kan trolig knyttes til det Edgar H. Shein definerer som organisasjonskultur, nemlig *et mønster av grunnleggende antakelser* (se 3.2 *Endring og motstand*).

### **Oppsummering:**

Hovedtendensen viser at noen i toppledelsen må gjøre noe fornuftig, slik at mellomlederne får et klarere bilde av hva de skal gjøre. Den hierarkiske organiseringen kan gjøre sånn at informasjonen blir filtrert. Medarbeiderne skal utføre, ikke endre organisasjonen. Dette gir et bilde av svak endringsevne i politiet, fordi ”noen på toppen” må gjøre det.

## 6 Konklusjon

Opgavens problemstilling er følgende:

**Hva er politikulturen i Oslo politidistrikt med særlig vekt på endringsevne, og hva sier dette om mulighetene til forbedring?**

Jeg har i kapittel 5 *Funn og drøfting* vist til at det informantene snakket om, det som ble oppgavens kulturtemaer, trekker i retning av liten endringsevne, fordi de vektlegger likhet, forutsigbarhet og helhet. Jeg har videre vist til at det de fortalte, og trekk ved Oslo politidistrikt, kan knyttes til teoriene om kultur og lærende organisasjoner, og at de ser ut til å samstemme.

Informantene svarte ikke direkte på hva de synes om endringsevnen, men indirekte ved å avsløre et noe konserverende tankemønster; Endringene må komme som tydelige føringer fra toppen. Mellomlederne har ikke selv noe handlingsrom til å komme med nyskapende forslag. At medarbeiderne skal kunne påvirke endringen virker lite sannsynlig, derfor blir det heller ikke snakket om. Det betyr ikke nødvendigvis at det er sånn det må være, i betydningen av at det er slik (topp)ledelsen ønsker at det skal være, men det ser ut til at kulturens implisitte antakelser sier at det er sånn det er. Derfor vil organisasjonen vente på at toppledelsen forteller dem hva de skal gjøre. Resultatet kan være en slags selvoppfyllende profeti, hvor en er fanget i sitt eget kulturmønster. Disse antakelsene kan ikke endres hvis de ikke kommer frem i dagen, slik at de kan konfronteres.

I kapittel 2 *Bakgrunn og problemstilling* knyttet jeg begrepet endringsevne også til viljen til å endre seg. Om organisasjonen og dens medlemmer har vilje til å endre seg, er vanskelig å besvare i forhold til uttalelser, fordi ingen vil si at de ikke er villige til å endre seg. På bakgrunn av det informantene sa, ser det ut til at de villige til å endre seg, eller i alle fall at det er noe de må tåle. I følge informantene, vil motivasjonen for endring ha sammenheng med, i hvilken grad endringen går utover egen arbeidshverdag, om en selv er tatt med på råd, og om en har fått en god forklaring på hvorfor.

## 7 Avslutning

I denne oppgaven har jeg sett nærmere på hva endringsledelse er, og hvilken betydning kultur kan ha for organisasjonens endringsevne. Kultur har blitt definert som *et mønster av grunnleggende antakelser*, og har blitt knyttet til organisasjonens evne til å oppdage og korrigere feil. Det er derfor en sammenheng mellom kultur og evnen til å lære. Evnen til å lære gjelder alle, fra medarbeidere til toppledelsen, fordi organisasjonens evne til å lære, ikke kan være større en medlemmenes.

En kan ikke lære uten å se at egne oppfatninger ofte bygger på antakelser. Virkelig læring handler ikke om å oppdage *hva* som ble gjort, men å forstå *hvorfor* det ble gjort.

Ledere kan påvirke kulturen, men vil også selv være påvirket av kultur. Ledere må selv gå foran og forsøke å skape en kultur som er åpen og positiv til behovet for fornyelse. Det innebærer å bygge en organisasjon der det å utfordre etablerte antakelser er trygt og forventet. Jeg velger her å ta med et sitat, som ble uttalt av en av informantene. Sitat er godt. Det samstemmer med teorien, og kan således være til etterlevelse;

Du blir en slags kulturbærer som leder, som former veldig lett de som er under deg. Og hvis du er positiv og ser mulighetene, så får du med en gang et veldig godt miljø. Folk blir over tid. Du får gode erfaringer, og åpenheten for å forbedre seg er bra, hvis lederen fremmer det.

Hierarkiske strukturer har en tendens til å vanskeliggjøre debatt, og derav også muligheten til å lære. De ser ut til å verne om konservatisme, og krever sjelden at de ansatte viser initiativ og tar ansvar for egen organisasjon.

I oppgavens innledning henviste jeg til boka *Ledelse i politiet*, utgitt i 2000, som beskrev politiet som en hierarkisk organisasjon. Den viste til sentralisering av beslutninger, liten fleksibilitet, topptung ledelsesform, spesialisering, og mellomledere med en tvetydig plass i organisasjonen. Forfatterne av boka forventet en betydelig endring, etter opprettelsen av Politidirektoretat i 2001. Jeg skrev at det ville være interessant å undersøke hvordan dette er nå. På bakgrunn av det informantene fortalte, ser det ut til at dette fortsatt er gjeldende, snart 15 år senere.

Hvor stor er muligheten for at politiet skal kunne endre seg? Jo, den er sannsynligvis langt mindre enn i mange andre organisasjoner, og mye mindre enn det teoriene om lærende organisasjoner legger opp til. Men hva er det beste for politiet? Idealet er kanskje ikke å være

eksperimentelle og la alle få utfolde seg fritt. Politiet har ikke mulighet til det, fordi organisasjonen er en offentlig etat med et viktig samfunnsoppdrag, og blir i stor grad styrt av lovverk, regler, mål og ulike prioriteringer. Politiet trenger endringsevne men endringen må være kontrollert, og det kan være en vanskelig balansegang. Evnen til å kunne reflektere over sine egne antakelser, ser derimot ut til å ha betydning dersom en ønsker at endring skal medføre en faktisk forbedring.

## Litteraturliste

- Aadland, E. (1994). *Kultur i helse-, sosial- og utdanningsorganisasjonar*. Oslo: Samlaget.
- Argyris, C. (1990). *Bryt forsvarsrutinene : hvordan lette organisasjonslæring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning / a theory of action perspective*. Reading, Mass. : Addison-Wesley.
- Bang, H. (2013). *Organisasjonskultur* (4. utg, 2.oppl utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Berg, M. E. (2008). *Ledelse : verktøy og virkemidler* (3. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Finstad, L. (2013). *Politiblikket* ([3. utg.] utg.). Oslo: Pax.
- Flytskjema for problemløsning* (2007). fra <http://www.youtube.com/watch?v=XqTkWKNp4hU>.
- Glomseth, R. & Aaserud, T. (2012). Politiet- når endring møter kultur, en krevende lederutfordring. *Magma*, s.53-58(8/2012).
- Hennestad, B. W. (2009). Endringsledelse i endrinssituasjonen. *Magma 1/2009*.
- Hennestad, B. W., Revang, Ø. & Strønen, F. H. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2009). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Johannessen, S. O. (2013). *Politikultur : identitet, makt og forandring i politiet*. Trondheim: Akademika.
- Ladegård, G. & Vabo, S. I. (2010). *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforl.
- Malterud, K. (2012). *Fokusgrupper som forskningsmetode for medisin og helsefag*. Oslo: Universitetsforl.
- Morgan, G. (1989). *Organisasjoner i bevegelse : hvordan utvikle lederkompetanse i en omskiftelig verden*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Norge. (2013). *Lov av 4 august 1995 nr. 53 om politiet : sist endret ved lov av 22. juni 2012 nr. 52*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Norge . 22. juli-kommisjonen & Gjørsv, A. B. (2012). *Rapport fra 22. juli-kommisjonen : oppnevnt ved kongelig resolusjon 12. august 2011 for å gjennomgå og trekke lærdom*



- fra angrepene på regjeringskvartalet og Utøya 22. juli 2011. Avgitt til statsministeren 13. august 2012.* Oslo: Departementenes servicesenter. Informasjonsforvaltning.
- Regjeringen.no (2012). *22.juli-redegjørelse for Stortinget*. Hentet 10.januar 2014 fra <http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/smk/taler-og-artikler/2012/22-juli-redegjorelse-for-stortinget.html?id=698071>.
- Røksund, A. & Norge . Justis- og beredskapsdepartementet. (2013). *Ett politi - rustet til å møte fremtidens utfordringer : politianalysen : utredning fra et utvalg oppnevnt av Justis- og beredskapsdepartementet 8. november 2012 : avgitt til Justis- og beredskapsdepartementet 19. juni 2013*. Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning.
- Schein, E. H. (1998). *Organisasjonskultur og ledelse : er kulturendring mulig?* Oslo: Libro Forlag A.S.
- Senge, P. M. (1999). *Den femte disiplin : kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Oslo: Egmont Hjemmets bokforl.
- Skarpenes, N. (2014, 31.01.2015). *Fremtidens ledere og medarbeidere*. Hentet 27.04.2015 fra <http://www.phs.no/om-phs/sjefsbloggen/fremtidens-ledere-og-medarbeidere/>.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Thomassen, Å., Roe, I., Fryksén, P., Knutsson, J. & Strand, P. O. (2000). *Ledelse i politiet*. [Oslo]: Universitetsforl.

# Vedlegg 1

**Fra:** Jan Brattgjerd **Sendt:** XX.XX. 2014 20:12 **Til:** XX

**Emne:** Intervju ifm Masteroppgave

Hei XX

Takk for at du er villig til å møte meg for et intervju. Det setter jeg stor pris på!

Temaet er Endringsledelse/ Forbedring i OPD.

Dersom du har tid og anledning, er det fint om du på forhånd tenker litt på temaet.

Dine opplevelser, erfaringer og tanker for fremtiden er interessante for meg!

Intervjutyper vil være (fokus)gruppeintervju og deltakerne vil være personer du kjenner.

Samtlige deltakere vil bli anonymisert i oppgaven.

Tid: XX

Sted: XX, møterom

Varighet: Ca. 1,5 timer

NB! Dersom du ønsker kontakt med meg før aktuelle dag, kan jeg nåes på tlf: XX eller mail: [XX@online.no](mailto:XX@online.no)

Mvh

Jan Brattgjerd

*Pb3, Ordensavdelingen*

**Oslo politidistrikt**

Sentrum politistasjon

Telefon: XX

E-post: [xx@politiet.no](mailto:xx@politiet.no)

[www.politi.no](http://www.politi.no)

# Ett bedre politi, OPD

Styrker

Svakheter

Muligheter

Trusler

## Vedlegg 3

Hei;

Det gis tillatelse til å foreta intervjuer slik du søker om. Når oppgaven er godkjent ber vi om å få tilsendt et eksemplar slik at den kan gjøres tilgjengelig for distriktet.

Lykke til i ditt videre arbeide.

mvh

Øyvind Nordgaren

*Seksjonssjef*

**Oslo politidistrikt**

HR-avdelingen, Personal og fagutviklingsseksjonen

Telefon: XX

E-post: [XX@politiet.no](mailto:XX@politiet.no)

[www.politi.no](http://www.politi.no)

---

No virus found in this message.

Checked by AVG - [www.avg.com](http://www.avg.com)

Version: 2014.0.4259 / Virus Database: 3705/7111 - Release Date: 02/20/14