



Universitetet
i Stavanger

www.uis.no

Ann Sigrun Eikrem Vignes
Anita Stokkeland

Ett politi- rustet til å møte fremtidens utfordringer?

Politiet mot 2050 – en fremsynsstudie knyttet til
implementeringen av nærpolitireformen

Masteravhandling – vår 2015

Avhandlingen er levert som en del av
mastergradsstudium i Executive MBA

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTERGRADSSTUDIUM I

EXECUTIVE MBA

SEMESTER:

Vårsemesteret 2015

Forfattere:

Ann Sigrun Eikrem Vignes og Anita Stokkeland

Veileder:

Professor, Dr. Jan Erik Karlsen

Tittel på masteroppgaven:

Ett politi- rustet til å møte fremtidens utfordringer?

- **Politiet mot 2050 – en fremsynsstudie knyttet til implementeringen av nærpelitireformen.**

Emneord/stikkord: Fremsyn, scenarier, meningsskaping, organisasjonsendring, fusjoner, ledelse, handlingsrom, strategiske tilpasninger

Sidetall: 121 (inkludert litteraturliste og vedlegg)

Stavanger, 13.mai 2015

Forord

Vi startet våre masterstudier ved Executive MBA høsten 2012. Begge er glade i å lære og vi har stadig søkt nye utfordringer. Det var bare et par år siden vi begge satt på skolebenken med annen type videreutdanning, og det var godt å være tilbake.

Fremsynsledelse var et av flere EMBA- kursene og vi syntes dette var en spennende innfallsvinkel i forhold til å jobbe med det strategiske arbeidet i organisasjoner. Vi ble enige om å gjøre et fremsyn knyttet til vårt mastergradsarbeid. Ann Sigrun jobber i skole-etaten, mens Anita er ansatt i politiet. Det var dermed skole eller politiet som valget stod mellom da vi skulle velge case for denne avhandlingen. Siden forslagene og beslutningene knyttet til nærpolitireformen var forventet å bli presentert i løpet av dette skoleåret, ble dette en gylden anledning til å studere fremtidens politi.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Professor, Dr. Jan Erik Karlsen for gode råd, støtte og veiledning i prosessen med å forme denne avhandlingen. Han inspirerte oss ved å være foreleser ved fremsynsstudiene ved EMBA høsten 2013, og han har bidratt med å få oss på sporet og å holde fokus og retning for mastergradsarbeidet gjennom hele dette året. Vi må også få rette en stor takk til våre respondenter. De er alle ledere med en veldig travel hverdag, men de tok seg likevel tid til å snakke med oss. Uten deres bidrag hadde ikke denne avhandlingen vært mulig å gjennomføre!

Vi må også takke for ektemenn og barn for stor forståelse og støtte mens vi har arbeidet med denne avhandlingen. Dere har tatt hensyn og tålmodig ventet på at konene/mammaene skulle komme ut av «skrivebobla». Nå ser vi frem til å være mer sammen med dere igjen. Samtidig vil vi oppmuntre dere til å være modige og kreative med tanke på å forme deres fremtid.

Til Thea, Sturla, Simon, Kristian og Ingrid Sofie:

The best way to predict the future is to create it

-Peter Drucker

Stavanger, 13.mai 2015

Ann Sigrun Eikrem Vignes og Anita Stokkeland

Sammendrag

Tema for denne avhandlingen er organisasjonsfremsyn. Besvarelsen er en case-studie hvor vi har intervjuet respondenter fra 3 politidistrikt: Hordaland og Sunnhordaland, Agder og Rogaland. Politiet i Norge står overfor store utfordringer med tanke på at de skal gjennom et omfattende reformarbeid de kommende årene (Prop. 61 LS (2014-2015)). Nærpolitireformen er en struktur- og kvalitetsreform med målsetting om å skape en «handlekraftig og moderne organisasjon som skal bli enda bedre til å forebygge og bekjempe kriminalitet. Dette vil skje ved sammenslåing av politidistrikter til færre og mer robuste politiregioner» (Prop 61 LS (2014-2015), s. 5). For at et slikt endringsarbeid skal kunne bidra til at politiet står bedre rustet til å møte fremtidens utfordringer, er det avgjørende at en evner å gjøre hensiktsmessige tilpasninger som fører til at en beveger seg i ønsket retning.

Vårt ønske i denne sammenhengen var å kunne bidra til ny kunnskap og meningsskaping knyttet til kjennetegn ved politiet sett i et langsiktig perspektiv. I et slikt arbeid blir blant annet viktig at en er i stand til å forestille seg ulike fremtider, diskutere dem og identifisere drivere og faktorer som kan bli betydningsfulle for organisasjonen i fremtiden. Videre vil det være viktig å omsette denne kunnskapen til strategiske beslutninger, planer og tiltak som hjelpe virksomheten til å bevege seg mot en ønsket fremtid. Her kan organisasjonsfremsynet være et nyttig verktøy. Denne metodikken innebærer at en tenker ut alternative fremtider, en diskuterer og evaluerer disse, og en benytter ny kunnskap som oppstår til å forme og skape fremtidene. Organisasjonsfremsyn kan med andre ord bidra til bedre og mer hensiktsmessige tilpasninger i nåtiden, og det kan dermed være en verdifull bidragsyter i organisasjoners strategiske arbeid (Karlsen og Øverland 2010).

Vi har valgt å undersøke nærmere problemstillingen «Hva kan kjennetegne politiet i 2050?». Dette er et vidt spørsmål, så her ble det viktig å skape gode og hensiktsmessige rammer for diskusjonen og fremtidsarbeidet. Målet var at fremsynsarbeidet skulle omhandle både politiets fortid knyttet til reformarbeid, det nåtidige perspektivet knyttet til arbeidet med nærpolitireformen og byggingen av scenariene som skulle hjelpe oss med å forestille oss fremtiden. Vi begynte dermed intervjuguiden vår med å gjøre et tilbakeblikk til arbeidet med reform 2000. Denne diskusjonen dannet bakgrunnen for det videre arbeidet. Her tok vi utgangspunkt i disse tre forskningsspørsmålene: Hvilke muligheter/begrensninger ligger i den forestående reformen med tanke på å skape en mer robust politiberedskap i fremtiden? Hvordan kan ledere på strategisk nivå i politietaten håndtere de nært forestående endringer? Hvilket handlingsrom har de? Hvordan vil en robust politiberedskap kunne se ut i fremtiden, og hvilke tilpasninger bør gjøres nå for å bevege seg mot et «idealpoliti» i 2050?

For å belyse problemstillingen vår har vi tatt utgangspunkt i sentral teori om fremsyn, organisasjonsendring, endringskrefter, fusjoner, ledelse og lederes handlingsrom. I tillegg har vi valgt

å fokusere på utvalgte kjernebegreper knyttet til målsettingen i nærpolitireformen: tillit, beredskap og sentralisering/desentralisering. Bakgrunnen for valg av kjernebegreper redegjøres for i kap. 2.

Studien vår er en kvalitativ casestudie. Metoden vi har benyttet oss av er åpne intervjuer med lav strukturingsgrad. Vi har intervjuet ni respondenter fra tre ulike politidistrikt. I hvert av intervjuene har vi hatt som målsetting å dekke perspektivene knyttet til fortiden (tilbakeblikk), nåtiden (innblikk) fremtiden (fremblikk). I organisasjonsfremsynet knyttes disse elementene til diagnose, prognose og preskripsjon.

Respondentene våre ga innspill til hva som skal til for å skape en robust beredskap og hva som kan bidra til at en lykkes med nærpolitireformens målsetting. I tillegg bidro de til byggingen av idealbildet av politiet i 2050, de ga innspill til alternative fremtidsbilder. De ga også uttrykk for hvilke trender og drivkrefter de mener påvirker politiet og som dermed kan få betydning for fremtidens politi. Diskusjonen med våre respondenter har dermed ført til at vi i denne avhandlingen kan si noe om hva som kan kjennetegne politiet i et langsiktig perspektiv.

Selv om vi har tenkt og diskutert fremtiden, kan vi selvsagt ikke forutsi hva som kommer til å skje. Ulike fremtider kan oppstå, og fremtiden er usikker, kompleks og tvetydig. Likevel har vi sett for oss en ønsket fremtid ved å skape idealbildet, og respondentene kom med innspill til strategiske tilpasninger som kan gjøres for at politiet skal bevege seg i riktig retning. Respondentene pekte også på at lederne i politiet har handlingsrom de kan utnytte nå når de skal i gang med implementeringen av strategiene fra nærpolitireformen. Vi oppsummerer og diskuterer disse funnene opp mot politidokumenter og relevant teori i kapittel 6. Avslutningsvis peker vi på hvordan vi tenker at ledergrupper eller avdelinger i politiet kan fortsette fremsynsarbeid slik at de blir i enda bedre stand til å ta robuste og hensiktsmessige beslutninger i tiden som kommer.

INNHOLDSFORTEGNELSE

1 Innledning	3
1.1 Begrunnelse for valg av tema	3
1.2 Problemstilling	4
1.3 Hensikten med avhandlingen	4
1.3 Presentasjon av casen	6
1.4 Oppbygning av oppgaven	7
2 Et innblikk i politietaten	7
2.1 Historikk	7
2.2 Politiets organisering	10
2.3 Styring av politiet	11
2.4 Reform i politiet	12
2.5 Kjernebegreper	16
2.5.1 Tillit	16
2.5.2 Robust politiberedskap	18
2.5.3 Sentralisering/desentralisering	20
3 Teorigrunnlag	21
3.1 Fremsyn	22
3.1.1 Scenarier	26
3.1.2 Organisasjonsfremsyn	27
3.2 Reformarbeid	29
3.2.1 Endring	30
3.2.2 Den konseptuelle foretaksmodellen	32
3.2.3 Endringskrefter/drivkrefter	35
3.2.4 Svake signaler/tidlige tegn	36
3.2.5 De mange arenaer	37
3.3 Ledelse	40
3.3.1 Handlingsrom	41
3.4 Evaluering av teoribidragene	42
3.5 Hvite felter på teorikartet	44
4 Forskningsmetode	46
4.1 Forskningsdesign	46
4.2 Vitenskapelig forankring	47
4.3 Datagrunnlag	49
4.3.1 Utvelgelse	49
4.3.2 Datainnsamlingsmetoder	50
4.4 Presentasjon og analyse av datainnsamlingen	53
4.5 Vurdering av dataene	53
4.5.1 Reliabilitet	53
4.5.2 Validitet	54
4.6 Forskningsetiske aspekter	54
4.7 Kritikk av metode og datamaterialet	55

4.7.1	Rollekonflikt	57
5	Resultater	58
5.1	Resultater fra intervjuene	60
5.2	Oppsummering	84
6	Diskusjon	85
6.1	Nærpolitireformen	86
6.1.1	Mulige utfall av reformen	87
6.1.2	Varig endring	89
6.1.3	Ledelse	90
6.2	Fremtidsbilder	93
6.2.1	Idealbildet	94
6.2.2	Strategiske tilpasninger:	96
6.2.3	Worst case scenario	98
6.2.4	Alternative fremtidsbilder:	98
6.3	Trender og drivkrefter	100
6.3.1	Koalisjonssystemet	101
6.3.2	Transformasjonssystemet	103
6.3.3	Atferdssystemet	104
6.3.4	Ledelsessystemet	105
6.4	Fremsyn	105
6.4.1	Fortid – nåtid - fremtid	105
6.4.2	Det greske triangel	106
6.4.3	Fremtidsbilder	107
6.4.4	Mekanismer som kan hindre fremsyn	107
7	Avslutning	109
7.1	Veien videre	109
7.2	Oppsummering	111
8	Referanser	114
9	Vedlegg	117
9.1	Vedlegg 1	117
9.2	Vedlegg 2	119
9.3	Vedlegg 3	120
	Vedlegg 4	121

1 Innledning

I denne delen av avhandlingen vil vi gi en begrunnelse for valg av tema for studien. Vi gir også en nærmere beskrivelse av problemstillingen vår og hva som er hensikten med avhandlingen. I tillegg kommer vi til å presentere konteksten som casen vår en er del av, samtidig som vi redegjør for avhandlingens oppbygning.

1.1 Begrunnelse for valg av tema

I dagens samfunn stilles det stadig større krav til en organisasjons evne til å endre og tilpasse seg. For at politiet skal kunne løse sitt samfunnsoppdrag på en god måte, og dermed skaffe seg legitimitet og støtte, er det avgjørende at organisasjonen er i stand til å endre og utvikle seg. Armenakis og Harris (2009) hevder at ingen organisasjon noensinne har vært immun mot å implementere organisasjonsendringer, og Burnes (2004) følger opp med å understreke at endring er et aspekt som alltid er til stede i livet til en organisasjon. Likevel er det mange studier som indikerer at det er kun 30% av endringsinitiativer som lykkes i henhold til sine målsettinger (Smith, 2002). Vi er dermed nysgjerrige på hva det er som kan bidra til at nettopp nærpolitireformen kan ha mulighet for å lykkes i henhold til intensjonen. Når en så stor andel endringsarbeid mislykkes, hvorfor skal denne reformen kunne nå sine målsettinger? Gjennom dette reformarbeidet skal nemlig hele etaten gjennomgå en omfattende kvalitets- og strukturreform. Organisasjonen skal bli en handlekraftig organisasjon som er tilpasset interne og eksterne krav til hensiktsmessig struktur og god kvalitet.

I denne avhandlingen ønsket vi å ha fokus på fremtiden. Vi opplever at fremsynsmetodikken gir et spennende og utfyllende bidrag til en organisasjons strategiske arbeid. En forutsetning for å oppnå en god strategisk tilpasning, er nemlig at en er i stand til å spreng de begrensningene som ligger i selvbilder, forutinntatte meninger og mentale kort (Weick 2005). Det å tenke nytt, kreativt og innovativt om fremtiden kan fremsynsmetodikken hjelpe oss med, og vi ønsket at denne studien skulle bidra i denne retning. Et slikt arbeid kan nemlig være med på å bøte på strategiarbeidets utilstrekkelige tidshorisont, og det kan legge et grunnlag for å ta sikrere beslutninger inn mot en åpen og usikker fremtid (Karlsen og Øverland 2010, s.205).

1.2 Problemstilling

Vårt fokus for denne avhandlingen er fremtidens politi. Vi har dermed valgt å undersøke følgende problemstilling nærmere:

Hva kan kjennetegne politiet i 2050?

For å kunne gjøre hensiktsmessige strategiske valg i en organisasjon, er det avgjørende at en evner å tenke om fremtiden (Klausen 2014, s.13). Når politiet nå skal gjennom et omfattende endringsarbeid som kommer til å koste både på det økonomiske og det menneskelige plan, er det viktig å gjennomføre dette på en måte som oppleves nyttig og verdifull både for eksterne og interne interessenter. Hvordan kan en da gjøre et strategisk arbeid som sikrer at politiet får gode forutsetninger for å gjøre et beredskapsarbeid av høy kvalitet, og som i tillegg sørger for at etaten fremstår på en måte som er tillitsvekkende for befolkningen i landet vårt? For å svare på dette, kreves det refleksjoner som både omfatter fortid, nåtid og fremtid. Etterpåklokskap og tilbakeblikk kan hjelpe oss med å lære av fortiden og forstå hvor vi befinner oss i dag (Karlsen og Øverland 2010, s.129). Det er i nåtiden en kan handle og gjøre hensiktsmessige tilpasninger, men det er vårt arbeid med å tenke og diskutere fremtiden som kan bidra til å stake ut kursen og gjøre det strategiske arbeidet mer robust og fleksibelt. Et organisasjonsfremsyn kan bidra til å skape ny kunnskap og mening ved å kombinere ulike tidshorisonter, og på den måten hjelpe oss til å forstå hvordan disse henger sammen og påvirker hverandre. Denne kunnskapen kan styrke oss i møte med en fremtid vi ikke kan vite noe sikkert om.

1.3 Hensikten med avhandlingen

Karlsen og Øverland (2010, s.30) påpeker at et av utgangspunktene for gode fremtidsstudier er å kjenne fortiden og tiden vi lever i nå. Er det for eksempel noen trekk ved utviklingen som har vært som kan tenkes å påvirke oss fremover? Når vi skal utforme fremtidsdiagnosene, hvilke sterke/svake signaler bør vi være spesielt oppmerksomme på? Ser vi noen klare trender, eller finnes det brudd som kan være viktige å diskutere? Disse og flere sentrale spørsmål knytter seg til fremsynstenkningen. Karlsen og Øverland understreker at både fortid, nåtid og fremtid er viktige dimensjoner knyttet til den eksistensielle dimensjonen av menneskelig væren, og at fremtidsdimensjonen er den mest undervurderte av disse tre

tidsdimensjonene. Uansett om vi beskjeftiger oss med personlige problemstillinger, eller om vi er opptatt av arbeidsplassens planer og målsettinger, vil tanker om hva som kan skje i fremtiden stå sentralt. I et organisasjonsfremsyn vil fremsynsaktivitetene knyttes til planlegging og strategisk arbeid, og det er denne kombinasjonen som står sentralt i vårt arbeid med denne avhandlingen. Fremsynsmetodikken, og da særlig scenariobyggingen, bidrar til at vi kan forberede oss på et komplekst sett av alternative fremtider (Karlsen og Øverland 2010, s.44). Fremsynet hjelper oss til å kunne se hvilke brudd og diskontinuiteter som kan oppstå i et langsiktig tidsperspektiv. Vi har ønsket å gjøre et organisasjonsfremsyn knyttet til politiets fremtid og arbeidet med å implementere nærpolitireformen. Målet har vært å bidra til utvikling av ny kunnskap knyttet til fremtiden politi.

Vi ønsker at studien skal gi et tydelig bilde av hva som kan kjennetegne politiet i 2050, hvilke muligheter og utfordringer som knyttes til gjennomføringen av nærpolitireformen, og hvilke strategiske tilpasninger som kan gjøres for at politiet skal kunne utvikle seg i ønsket retning. Studien ønsker å peke på mulighetsvinduer og strategisk handlingsrom som ligger i det nært forestående arbeidet med nærpolitireformen. Dette sett i lys av nye tanker og forestillinger om hva fremtiden kan bringe.

Denne studien har til hensikt å besvare følgende forskningsspørsmål:

- *Hvilke muligheter/begrensninger ligger i den forestående reformen med tanke på å skape en mer robust politiberedskap i fremtiden?*
- *Hvordan kan ledere på strategisk nivå i politietaten håndtere de nært forestående endringer? Hvilket handlingsrom har de?*
- *Hvordan vil en robust politiberedskap kunne se ut i fremtiden, og hvilke tilpasninger bør gjøres nå for å bevege seg mot et «idealpoliti» i 2050?*

Intervjuguiden vår søker å favne alle de tre tidsdimensjonene – fortid, nåtid og fremtid. Innledningen og de to første forskningsspørsmålene dekker fortids- og nåtidsperspektivet. Det siste forskningsspørsmålet favner om fremtiden sett i et langsiktig perspektiv. Et effektivt organisasjonsfremsyn skal, i følge Karlsen og Øverland (2010, s. 58-59) inneholde tre ulike funksjoner: Diagnose, prognose og preskripsjon. Den første delen, innledningen og arbeidet med de to første forskningsspørsmålene, dekker diagnoseperspektivet. I den siste delen av intervjuet fokuserte vi på fremtiden ved å utfordre respondentene til å være med å bygge ulike fremtidsbilder. Her var intensjonen å tenke nytt og kreativt ved å fokusere på hva som kan

kjennetegne alternative fremtidsbilder i etaten. Prognose innebærer nemlig at en ser framover på hva som kan skje. Preskripsjon handler imidlertid om hvilke tiltak en skal sette i gang, eller hva en bør foreta seg i organisasjonen. Det siste spørsmålet i intervjuguiden vår handler om hva en bør foreta seg for å nærme seg idealbildet på kort, mellomlang og lang sikt, og dekker dermed dette perspektivet.

Vi håper at vi i arbeidet med denne avhandlingen kan bidra til meningsskaping og utvikling av ny kunnskap knyttet til fremtiden (Karlsen og Øverland 2010, s.130). Vårt mål har her vært å skape rammer ved å benytte begreper og teorier som igjen gir en forståelsesramme og ny mening knyttet til denne kunnskapen.

Forskningsspørsmålene våre blir videre belyst av utvalgt teori i kapittel 3. I kapittel 6 diskuteres spørsmålene i henhold til dokumentanalysen og det teoretiske utvalget.

1.3 Presentasjon av casen

Nærpolitireformen er et omfattende endringsarbeid som politiet i 2015 står overfor. De siste tiårene har endringstakten økt også i politietaten. Fra å være en relativt konservativ og tungrodd organisasjon gjennom store deler av 1900-tallet, opererer en nå i en helt annen kontekst. Politiet som organisasjon er som alle andre nødt for å henge med i samfunnets utvikling, noe som innebærer jevnlig små og store tilpasninger til krav og forventninger fra interne og eksterne interessenter.

Da vi startet vårt arbeid med avhandlingen høsten 2014, var vi klar over at de politiske beslutningene vedrørende nærpolitireformen skulle legges frem i løpet av kort tid. For oss var det dermed spennende å få jobbe med et så ferskt og uferdig endringsarbeid for å utforske muligheter som kan ligge i de foreslåtte strategiene. Disse kommer vi til å presentere nærmere i kapittel 2.4 «Reform i politiet». I nær fremtid kommer politiet til å starte arbeidet med å utforme nye politidistrikter, med alle de strategiske beslutningene en slik prosess innebærer. En skal også gjøre et omfattende endrings- og tilpasningsarbeid lokalt for å få de nye enhetene til å fungere etter reformens intensjon. Dette vil stille store krav til politiets ledere på alle nivå, og vårt ønske er å kunne bidra med kunnskap som kan være nyttig i de lokale prosessene knyttet til reformarbeidet.

1.4 Oppbygning av oppgaven

Avhandlingen skal besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Metoden og teoriene er valgt med bakgrunn i at de skal kunne bidra til å belyse sentrale aspekter knyttet til avhandlingens fokusområde.

Oppgaven er delt inn i sju hoveddeler. Dette er gjort for å gjøre stoffet oversiktlig og lettere tilgjengelig. I kapittel 1 redegjør vi for hensikten med studien og bakgrunnen for valg av tema. Kapittel to omhandler konteksten for politiets arbeid i dag, i tillegg til at vi fremhever kjernebegrepene vi har valgt å konsentrere oss om i analysen og utforskningen av fremtidsbildene. Disse begrepene fremkommer av dokumentanalysen vår, og er knyttet til kjernen i politiets arbeid og målsettingen for nærpoltireformen. I kapittel 3 presenterer vi et utvalg av teorier som vi mener kan belyse funnene i studien, og i kapittel 4 redegjør vi for metodebruk. Videre presenterer vi funnene fra intervjuene i kapittel 5, og fortsetter med å diskutere dem opp mot utvalgt teori og dokumentanalysen i kapittel 6. Kapittel 7 inneholder oppsummering og konklusjon.

2 Et innblikk i politietaten

Denne delen av avhandlingen har som mål å sette reformarbeidet med nærpoltireformen inn i en enkel historisk kontekst. Vi vil også komme inn på viktige kjennetegn ved politietaten, og vi kommer til å angi rammene for fremsynsarbeidet vårt ved å presentere utvalgte kjernebegreper. Disse har vi kommet fram til i gjennomgang av sentrale styringsdokumenter knyttet til politiets arbeid og virke.

2.1 Historikk

Politi- og lensmannsetaten, heretter kalt politiet, har blitt det den er i dag etter videreutvikling av de tidligere atskilte etatene, lensmennene og politiet. Vi fikk de første lensmennene i Norge i årtusenskiftet 1100 til 1200. Etter dette ble det opprettet byfogdembete på 1400-1500-tallet. På slutten av 1800-tallet ble det opprettet politidistrikter og vi fikk politimestre. Politimestrenes distrikter var enten en by, en by og de omliggende distrikter, eller et rent landsbygd-distrikt. Etter denne endringen var det politimestrene som fikk ansvaret for alle politiets personell og gjøremål i sitt distrikt. Lensmennene ble da også underlagt politimestrene på de politimessige forhold, og det ble i denne omgang opprettet 54

politidistrikt. I 1927 kom den første politiloven, men det var først når den nye politiloven kom (i 1937) at alt politi ble statens ansvar. Før det var ansvaret delt mellom kommunene og staten. Etter dette har politiet vært underlagt Justisdepartementet og kommunene har ikke lenger ansvar for politiet eller polititjenesten.

I 1932 fikk Norge Statspolitiet. Dette skulle yte bistand til politidistriktene på områder der det lokale politiet ikke hadde kunnskap eller bemanning til å klare oppgaven alene. Dette ble oppløst allerede i 1937. Det har under tiden blitt opprettet flere særorganer for å dekke spesielle faglige behov og for å bistå i politidistriktene. Gjennom hele 1900-tallet ble det foretatt relativt små endringer i politietaten. Ved utgivelsen av NOU 1981:35 «Politiets rolle i samfunnet» ble imidlertid politiets 10 grunnprinsipper utarbeidet. Disse beskriver viktige kjennetegn ved politiet og de er et uttrykk for hvilke grunnleggende verdier politiet skal ivareta. Grunnprinsippene har vært viktige styringspunkter for politiet siden da. Prinsippene har også blitt gjentatt i mange politidokumenter fram til i dag, og de er sentrale i denne avhandlingen. Ved politiloven som kom i 1995 fikk en ellers nye bestemmelser om politi- og lensmannsetatens organisasjon. Nå ble politidistriktets fellestjenester samlet direkte under politimesteren, og politistasjonene og lensmannskontorene ble organisert som driftsenheter. Disse ble ledet av henholdsvis en politistasjonssjef eller en lensmann (www.politi.no, politihistorie).

I 2001 ble Politidirektoratet etablert, og i 2002 ble første del av politireform 2000 gjennomført (St.meld. nr.22 (2000-2001)). Den største endringen i reformens første del var at politiet gikk fra 54 til 27 politidistrikter. Hovedgrunnen til denne reformen var at til tross for større rammebetingelser klarte ikke de da 54 politidistriktene å få bedre resultater i kriminalitetsbekjempelsen. I politireform 2000 sin andre fase, iverksatt i 2005, ble en gjennomgang og samordning av driftsenhetsstrukturen gjort.

I 2004 ble de ti grunnprinsippene som ble utarbeidet i 1981 igjen stadfestet (St.meld.nr. 42 (2004-2005), s. 9-10). De knyttes fortsatt i dag tett til hvordan politiet er, hvordan det ser ut og hvordan det opptrer. Disse prinsippene skal i tillegg virke styrende for politiets valg av midler og metoder (St.meld.nr.42 (2004-2005), s.9).

Vi har valgt å presentere hovedinnholdet i disse grunnprinsippene siden de gir oss innspill til viktige aspekter ved politiets arbeid og som også blir diskutert i forbindelse med våre intervjuer.

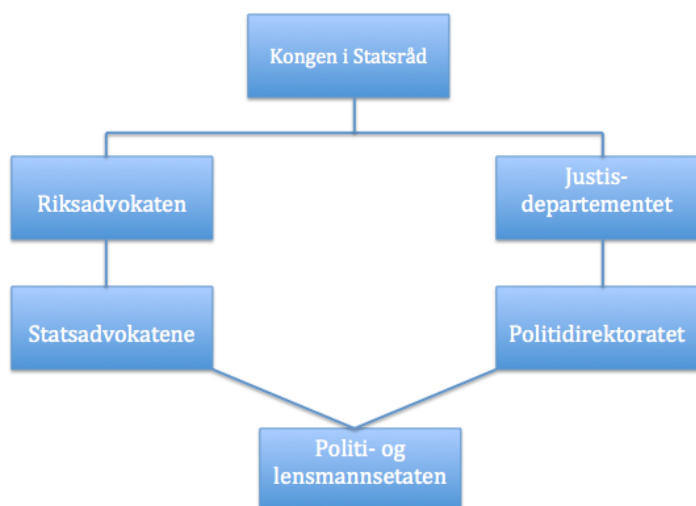
De ti grunnprinsippene:	Forenklet forklaring:
Politiet skal avspeile samfunnets idealer.	Politiets virksomhet bør avspeile hovedprinsippene for vår samfunnsnorm og bygge videre på våre humanistiske og demokratiske prinsipper.
Politiet skal ha et sivilt preg.	Et sivilt preg er hovedsakelig det motsatte av et militært preg. Dette er knyttet til politiets opptreden og fremtoning, uavhengig av om politiet er uniformert eller ikke.
Vi skal ha et enhetspoliti.	Med dette menes at politioppgavene er samlet innenfor en og samme organisasjon.
Politiet skal være desentralisert.	Politiet skal ha mange og spredte tjenestesteder. Et desentralisert politi, vil i likhet med det sivile preg, åpne for samspill mellom politiet og befolkningen
Politimannen skal være generalist.	Prinsippet om at polititjenestemenn skal være generalist, er en følge av ønsket om et desentralisert politi. Skal tjenestemenn betjene et lite distrikt, er det nødvendig å være generalist.
Politiet skal virke i samspill med publikum.	Publikum er politiets viktigste ressurs, og samspillet med publikum bør være selve hovedstrategien.
Politiet skal være integrert i lokalsamfunnet	Mellom politiet og lokalsamfunnet eksisterer både formelle og uformelle bånd, som til sammen utgjør det som kalles integrasjon. Integrasjon er, likesom desentralisering og sivilt preg, med på å skape grunnlaget for samspill mellom politi og publikum.
Politiet skal ha bred rekruttering	Det tjener demokratiet at politiets tjenestemenn og kvinner har bred sosial bakgrunn. Det er gunstig for den praktiske samhandling mellom politi og publikum, og det styrker samfunnets tillit til politiet
Politiet bør prioritere mellom sine oppgaver og legge hovedvekten på forebyggende virksomhet.	Politiet bør selv foreta en overveiet og begrunnet prioritering mellom sine oppgaver.
Politiet skal være underlagt effektiv kontroll fra samfunnets side	Politiet skal være underlagt politisk, sosial og formell kontroll.

Politirolleutvalget (St.meld.nr. 42 (2004-2005), s. 9-10) understreker at det er en indre sammenheng mellom grunnprinsippene, og dersom disse danner grunnlaget for arbeidet i politiet, vil en få en politietat med følgende kjennetegn: «små enheter, lite grad av arbeidsdeling, flerfoldighet av oppgaver, et minimum av maktbruk, nært samarbeid med publikum, integrasjon i lokalsamfunnet, representativitet, forebygging som hovedmål og yrkesmoral som grunnlag for kontroll. Skal det settes et enkelt navn på denne modellen, mente utvalget at dette måtte bli «nærpolitiet»». (St.meld.nr.42 (2004-2005), s.10).

Reformen som politiet nå står overfor kalles nærpolitireformen. I målsettingen for dette endringsarbeidet presiseres det at en i fremtiden skal beholde et politi som er tilstede lokalt, samtidig som en sørger for profesjonelle og kompetente spesialistmiljøer: «Målet med reformen er et nærpoliti som er operativt, synlig og tilgjengelig, og som har kapasitet og kompetanse til å forebygge, etterforske og påtale kriminelle handlinger, og sikre innbyggernes trygghet. Det skal utvikles et kompetent og effektivt lokalt nærpoliti der befolkningen bor. Samtidig skal det utvikles robuste fagmiljøer som er rustet til å møte dagens og morgendagens kriminalitetsutfordringer» (Prop. 61 LS (2014-2015), s.5).

2.2 Politiets organisering

Oppgave- og ansvarsforholdet i politi- og lensmannsetaten følger et tosporet system. Det innebærer at ansvaret for kriminalitetsbekjempelsen er delt mellom Riksadvokaten og Justis- og beredskapsdepartementet. Riksadvokaten leder påtalemyndigheten og har det faglige ansvaret for straffesaksbehandlingen (St.meld. nr. 22 (2000-2001), s. 40). Justis- og beredskapsdepartementet og Politidirektoratet har det overordnede faglig ansvar for resten av politiets virksomhet. Begrunnelsen for delingen er at påtalemyndigheten skal være uavhengig i sine avgjørelser. Skjematisk kan denne delingen illustreres slik:



Figur 1: Politiets organisering (St.meld.nr.22 (2000-2001), s. 40)

Justis- og beredskapsdepartementet har videre ansvar for etatsstyring av Politidirektoratet og sammen utgjør de den sentrale politiledelsen. Gjennom departementets styringsdokumenter og styringsdialog kommuniseres og kontrolleres målsetninger og resultatkrav for hele politi- og lensmannsetaten. Politidirektoratet har ansvar for ledelse og oppfølging av politidistriktene i tillegg til politiets særorganer.

I dag er som nevnt politiet delt inn i 27 politidistrikt og syv særorgan. Hvert politidistrikt er ledet av en politimester som har totalansvaret for all polititjeneste, distriktets budsjett og dets resultater.

2.3 Styring av politiet

Mål- og resultatstyring er det gjeldende styringsprinsippet i politiet. I 1987 vedtok regjeringen gjennom fornyelsesprogrammet “Den nye staten. Omfang og effekter av omstillinger i staten 1990-2004” at alle statlige virksomheter skulle benytte mål- og resultatstyring som styringsprinsipp innen utgangen av 1990 (NOU 2003:6). Styringsfokuset hadde til da vært rettet mot selve driften, og i mindre grad mot det faktiske resultatet av denne. Mål- og resultatstyring innebar et brudd med denne tradisjonen og tankegangen og man gikk over til en mer strategisk styring mot virksomhetens langsiktige mål. En grunnleggende forutsetning for mål- og resultatstyring er at virksomheten har overordnede mål som brytes ned og konkretiseres, slik at måloppnåelsen kan måles og vurderes ved kvantitative eller kvalitative

metoder. Hensikten er at resultatmålingen skal føre til læring, utvikling og forbedring av politietaten.

Politidirektoratet tok i 2006 i bruk Politimesterens styringsverktøy (PSV) som redskap for å danne grunnlag for resultatoppfølging og rapportering i inneværende driftsår, i tillegg til å gi informasjonsgrunnlag for målfastsettelsen for neste år (St.prp. nr. 1 (2007-2008)). Systemet inneholder kvantitativ styringsinformasjon som blant annet er basert på politiets straffesaksregister, samt referansemålinger og basisinformasjon om politidistriktene (St.prp. nr. 1 (2007-2008)). PSV består av en rekke parametere, både sentralt og lokalt definert, for eksempel saksbehandlingstid for ulike kriminalitetsområder og mål på hvor mange førere som skal kontrolleres i en bestemt periode. Måltallenes størrelse fastsettes årlig gjennom den formelle styringsdialogen mellom Politidirektoratet og politidistriktene.

Hvert år får politidistriktene et tildelingsbrev fra politidirektoratet. Dette er et styringsdokument for arbeidet i politiet inneværende år. Det inneholder hovedutfordringer, mål, resultatrapportering og budsjett-tildeling.

2.4 Reform i politiet

Grunnen til vårt valg av tema for denne avhandlingen, var som nevnt reformarbeidet som politiet står overfor i 2015. Dette endringsarbeidet er en plan for utvikling av politiet i perioden frem mot 2020. Nærpolitireformen representerer, slik vi oppfatter det, en videreføring av sentrale satsingsområder fra reform 2000, samt en plan for hvordan politietaten skal bli en handlekraftig og moderne organisasjon. Målet er å bli enda bedre i stand til å forebygge og bekjempe kriminalitet (Prop. 61 LS (2014-2015), s. 5). Et av de kraftigste virkemidlene i reformen er en sammenslåing fra 27 til 12 politidistrikter (Prop.61 LS, s. 84). Bakteppet for dette reformarbeidet var blant annet de dypt tragiske hendelsene den 22. juli 2011, hvor politiet i etterkant har blitt satt krav til for å forbedre seg på mange punkter. Verden og kriminaliteten endrer seg og politiet må kunne møte et bredt spekter av oppgaver som spenner fra den kompliserte, alvorlige og grenseoverskridende kriminaliteten til mindre og mer lokale utfordringer. Politireformen som nå er startet skal gjøre politiet i stand til å møte disse utfordringene på en bedre måte enn de kan i dag. Vi ønsker, gjennom vårt arbeid med denne avhandlingen, å undersøke hvordan fremtidens politi kan se ut. I tillegg

ønsker vi å fokusere på hvilke strategiske tilpasninger en bør gjøre i dag for å bevege seg i ønsket retning.

I dette kapittelet presenterer vi et utvalg av sitater og perspektiver som gir innblikk i hva som kjennetegner nærpolitireformen. Sentrale styringsdokumenter som 22.juli rapporten og Politianalysen fra 2013 presenterer oss for ulike aspekter knyttet til begrunnelsen for endringen, virkemidlene i reformen og hva som er målsettingen. Vi har gjort et helt bevisst utvalg av sitater fra disse dokumentene. Utdragene vil belyse virkemidler og målsetting, samtidig som de vil gi et innblikk i sentrale problemstillinger knyttet til noen av våre kjernebegreper. En nærmere begrunnelse for valg av kjernebegrepene kommer vi tilbake til i kap 2.5.

I rapporten fra 22.julikommisjonen (NOU 2012:14) presenteres nærpolitireformen slik: «Politireformen er en plan for utvikling av politiet i perioden frem mot 2020. Denne reformen skal gi et bedre og mer moderne politi, og skape trygghet der folk bor og ferdes. Dette arbeidet skal gjøres i form av en ny organisering av etaten, nye og bedre arbeidsverktøy, nye og bedre måter å jobbe på og en endring og utvikling av ledelse og styring i etaten». Politianalysen (NOU 2013:9, s.9) peker så på utfordringen som vil spenne mellom å opprettholde den lokale tilstedeværelsen og samtidig videreutvikle spesialistmiljøene i etaten: «En effektiv løsning av kjerneoppgavene stiller høye krav til spesialisering, fagkompetanse, kontinuerlig læring og utvikling i hele organisasjonen. Disse kravene skjerpes like mye for det lokale politiet som for de spesialiserte enhetene og fagmiljøene. Utfordringen blir i fremtiden å sikre tilstedeværelse av et kompetent og effektivt lokalt politi der befolkningen bor og samtidig utvikle robuste spesialistmiljøer. I tillegg må man sikre at det lokale politiet og spesialistmiljøer virker effektivt sammen som én organisasjon. Et kompetent lokalt politi er en forutsetning for at spesialistmiljøene skal fungere godt». De foreslår videre at problemstillingen løses på denne måten: «Utvalget anbefaler en styrking av det lokale politiet gjennom økt politibemanning og færre små enheter. Lokale tjenestesteder slås sammen. Frigjorte ressurser skal brukes til å styrke bemanningen på de gjenværende tjenestestedene for å gi økt grunnberedskap, styrkede fagmiljøer og en bedre publikumstjeneste lokalt» (NOU 2013:9, s.33)

Politietaten skal dermed gå gjennom en reform som er skissert slik (NOU 2013:9, s. 9): «Fremtidens politi må kunne møte den kompliserte, alvorlige og grenseoverskridende

kriminaliteten og samtidig levere en god polititjeneste der befolkningen bor. For å utvikle et politi som kan møte fremtidens behov anbefaler utvalget at det gjennomføres to reformer i norsk politi; en strukturreform og en kvalitetsreform.

Strukturreformen har som formål å frigjøre ressurser til løsning av kjerneoppgavene og legge forutsetninger for et kompetent og robust lokalt politi samt robuste fagmiljøer og spesialister regionalt og nasjonalt. Strukturreformen omfatter forslag om endringer i politiets oppgavesett og en ny struktur og organisering av politiet.

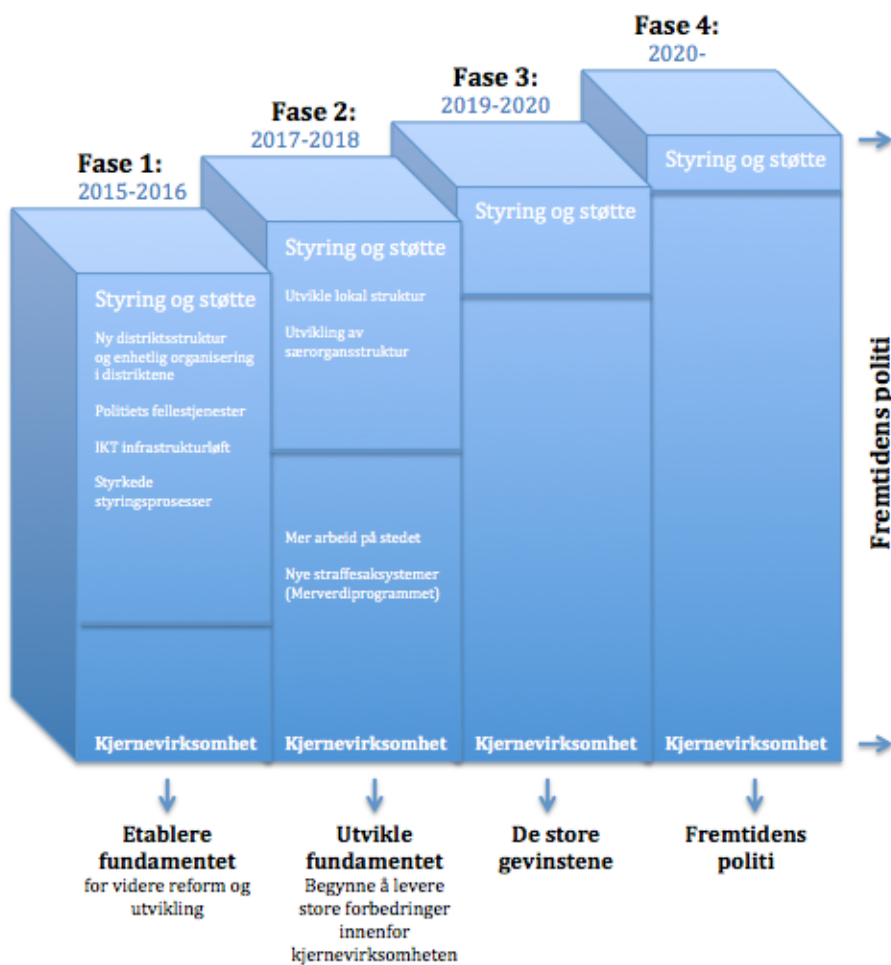
Kvalitetsreformen har som formål å utvikle et kunnskapsbasert og effektivt politi med evne til kontinuerlig forbedring og utvikling. Kvalitetsreformen vil omfatte forbedringer i styring og ledelsesprosesser samt forbedringer knyttet til kvalitet og prestasjoner».



Figur 2: Innholdet i nærpelitireformen (NOU 2013:9, s. 49)

«Selv om disse er fremstilt som to adskilte reformer, vil utvalget understreke at reformene i stor grad både henger sammen og også i noen grad danner forutsetninger for hverandre. Strukturreformen vil være av avgjørende betydning for å forberede styrings- og ledelsesutøvelsen i politiet og politiets evne til kontinuerlig forbedring og utvikling av virksomheten. Uten økt vektlegging av kjerneoppgavene, færre og mer robuste politidistrikter og tjenestesteder vil ikke kvalitetsreformen kunne gjennomføres fullt ut (...)» (NOU 2013:9, s. 49-50). I følge dette skal altså nærpelitireformen skape et bedre nærpolti. Det forutsettes at færre tjenestesteder vil bidra til å frigjøre tid og ressurser slik at polititjenestemennene vil være mer tilgjengelige og tilstede i nærmiljøene.

Nærpolitireformen er delt inn i fire faser. I fase 1, som varer til 2016, er hovedfokuset en ny distriktsstruktur og en enhetlig organisering av distriktene. En ønsker her å gi politiet bedre forutsetninger for å kunne endre seg og for å kunne levere bedre resultater i fremtiden. I fase to (2017-2018) skal det utvikles lokale strukturer. Videre er det også lagt opp til at politiet skal levere store forbedringer innenfor kjernevirksomheter. Et nytt straffesakssystem er et eksempel på en slik forbedring. I fase 3 (2019-2020) skal de store gevinstene innen blant annet økonomi, kvalitet, beredskap og publikumsservice hentes. I fase 4 (2020-) skal en videreutvikle fremtidens politi.



Figur 3: Fasene i nærpolitireformen (www.politi.no, reformplan)

2.5 Kjernebegreper

For å ramme inn fremtidsarbeidet i denne avhandlingen, var det helt nødvendig med en avgrensning i forhold til tema og innhold. Vi har hatt som ønske å bidra til ny meningsskaping ved å tenke og diskutere fremtidens politi, og det var avgjørende for oss at dette arbeidet ble satt inn i hensiktsmessige rammer. Dette var nødvendig for å gi fremtidsarbeidet vårt retning og legge til rette for at diskusjonen ikke måtte favne om absolutt alle elementer knyttet til politiets arbeid nå og i fremtiden. Vi måtte altså velge noen perspektiver og dermed velge bort andre. Våre kjernebegreper i møte med fremtidsarbeidet i denne avhandlingen ble tillit og robust politiberedskap, i tillegg til begrepsparet sentralisering/desentralisering. Grunnen til at disse ble valgt redegjøres for i punktene som følger.

2.5.1 Tillit

I vår analyse av politidokumentene ble det klart at tillitsbegrepet har blitt mer sentralt i forhold til politiets arbeid de siste 35 årene. Allerede i 1981 blir tillitsbegrepet nevnt flere ganger i forbindelse med politiets 10 grunnprinsipper (NOU 1981:35, s. 13-16). Imidlertid var det begrepet trygghet som ble fremhevet i denne innstillingen fra politirolleutvalget. Fra midten av 1990-tallet og frem til i dag har tillitsbegrepet imidlertid blitt sentralt i ulike styringsdokumenter og har fått en dominerende plass innenfor ulike diskurser om politiet (PHS Forskning 2010:4, s. 4). Tillitsbegrepet knyttes i dag til det meste av politiets arbeid, og vi valgte dermed dette begrepet som en av hoved-dimensjonene i aksekorset som vi diskuterte med våre respondenter i fremtidsdelen av vårt intervju. Vi kommer tilbake til en forklaring av denne metoden både i teoridelen og i diskusjonsdelen av avhandlingen. Tillitsbegrepet stod imidlertid ikke sentralt i vår diskusjon med respondentene før vi kom til utviklingen av de alternative fremtidsbildene mot slutten av intervjuet. Det vil dermed ikke være bli sentralt i diskusjonen annet enn i behandlingen av disse. I avsnittene under knytter vi begrepet til relevant teori og sitater fra utvalgte politidokumenter.

Forskning rundt begrepet tillit er uoversiktlig. Det er uklart hva vi egentlig vet om dette fenomenet (Grimen 2009, s. 12). Det vi likevel kan slå fast er at tillit er viktig, og at relasjoner og samfunn er avhengige av tillit for å kunne fungere. Denne studiens omfang hindrer oss i å gå inn i alle teoretiske innfallsvinkler og perspektiver knyttet til tillitsbegrepet. Det å definere tillit er ikke enkelt (Grimen 2009), og vi må i denne avhandlingen leve med at vi vet at det vil

være ulikt hva som legges i dette begrepet. Tillitsbegrepet ligger tett opp mot tiltro og tro og disse brukes noe om hverandre, folks forventninger står sentralt. Når man sier man har «tillit til politiet» så betyr det at vi forventer at politiet gjør og oppfører seg på en særskilt måte og at de hjelper oss når det trengs (PHS Forskning 2010:4, s.7-8).

Et par tiår tilbake var politimannen en selvfølgelig autoritet i samfunnet. Få stilte spørsmålstegn ved hans makt og myndighet. Politiet kunne da virke i lokalsamfunnet ved å benytte seg av de innebygde uformelle kontrollmekanismene som eksisterte ved at folk fulgte med på hverandre og hadde oversikt over hva som skjedde i sitt nærområde. I et samfunn hvor vi i stadig sterkere grad bruker internett til informasjonshenting, kommunikasjon og sosial samhandling, vil en etter hvert vite mer om det som skjer ute i verden enn i sitt eget nabolag. Med en slik økning i sosial avstand og mindre direkte flyt av informasjon skapes en situasjon hvor politiet må få kunnskap om hendelser og hva som skjer på en annen måte enn tidligere (PHS Forskning 2010:4, s. 14). Det at tillitsbegrepet har blitt viktigere for politiet de siste tiårene, henger også sammen med samfunnsutviklingen og det at vi i dag har en mer heterogen befolkning enn det vi hadde tidligere. Prosjektet «Trygghet og tillit – politiets arbeid i et multietnisk samfunn» ble for eksempel etablert på bakgrunn av forventet samfunnsutvikling, slik det fremkommer i rapporten «Politiet mot 2020» (Politidirektoratet 2011, s.3). I og med at samfunnet stadig blir mer heterogent, vil politiet i dag og fremover måtte forholde seg til væremåter og kulturelle uttrykk som kan føles ukjente og fremmede. De vil møte innvandrere som kommer fra land hvor en frykter og knapt respekterer politiet, og hvor politiet oppleves som korrupte. Politianalysen understreker at politiet må kunne bygge tillit og kommunisere effektivt med hele landets befolkning. For å få til dette må politiet kunne håndtere utfordringer knyttet til språk og kulturforståelse gjennom rekruttering og opplæring av sine ansatte (NOU 2013:9, s. 67).

Stortingsmelding 22 (2000-2001) understreker videre at politiet er avhengig av å møtes med nødvendig forståelse og respekt i befolkningen: «Menneskelige relasjoner må bygges på tillit for å være gode. Dette gjelder også i forholdet mellom politiet og publikum. Tillit vil alltid direkte eller indirekte være en nøkkelfaktor for kvaliteten på de tjenester politiet skal yte. Et publikum som føler tillit til sitt politi, vil lettere støtte politiet og lette dets oppgaveutførelse. Publikums hjelp vil ofte være av stor betydning for politi- og lensmannsetatens resultatoppnåelse» (St.meld. nr. 22 (2000-2001), s. 32). Det samme perspektivet understrekes og fremheves både i Stortingsmeldingen «Politiets roller og oppgaver» (St.meld.42 (2004-

2005)) og i rapporten fra 22.julikommissjonen (NOU 2012:14). I rapporten fra prosjektet «Trygghet og tillit – politiets arbeid i et multietnisk samfunn», fremheves også kvalitetsperspektivet i møtene med publikum: «Det er imidlertid et gjennomgående funn i flere studier at befolkningens tillit ikke nødvendigvis øker i takt med antallet politikontakter. Å øke frekvensen i møtene mellom politi og publikum er derfor ikke nok i seg selv. Det er kvaliteten i møtene som er avgjørende» (Politidirektoratet 2011, s. 8).

I Stortingsmelding 42 knyttes tillitsbegrepet videre til politiets organisasjonsstruktur og deres evne til lokal tilstedeværelse: «Den norske politimodellen nyter høy tillit. Regjeringen anser vår politiordning for både hensiktsmessig og ressurseffektiv. Den gir god rettssikkerhet, handlekraft og skaper tillit og bred kontaktflate, samt god legitimitet så vel i tettbygde som grågrendte områder». (St.meld.nr.42 2004-2005, s.6). I artikkelsamlingen «Tillit til politiet» fra PHS forskning kobler en tillitsbegrepet til samfunnsutviklingen og dermed også til fremtiden: «Norge og de nordiske land har inntil nylig vært egalitære samfunn med relativt små spenninger. Staten har vært vår stat. Politiets legitimitet har i lang tid vært nærmest selvsagt. Politiets «kjenninger» har vært en begrenset velkjent gruppe med visse kjennetegn. Dette holder sakte, men sikkert på å gå over i historien. Politiet vil i en slik situasjon bli mer avhengig av å etablere gode relasjoner i befolkningen og å ha tillit for å kunne utføre sine oppgaver. Samtidig vil det kreve stadig mer å opparbeide og beholde denne tilliten i årene som kommer» (PHS Forskning 2010:4, s.17-18).

2.5.2 Robust politiberedskap

Ved utformingen av intervjuguiden til denne avhandlingen, valgte vi uttrykket «robust politiberedskap» som et av våre kjernebegreper. Grunnen til dette er at vi oppfatter at beredskapsbegrepet favner om det meste av politiets praksis. Det omhandler alt fra planer og tiltakskort til kapasiteten i det ordinære politikorpset. Samtidig innbefatter det behovet for spesialstyrker og spesialistkompetanse. Robust politiberedskap blir altså et vidt og dekkende begrep, og dette begrepet var dermed hensiktsmessig og dekkende for vår diskusjon om politiets nåtid og fremtid. Her var det nyttig å favne bredt for å frigjøre tanken både i forhold til vårt historiske perspektiv og i utformingen av våre fremtidsbilder.

Forventningene til politiet på beredskapsområdet er uttrykt i flere ulike styringsdokumenter. Vi har i vår sammenheng valgt å støtte oss til denne definisjonen av politiberedskap:

Beredskap er «tiltak for å forebygge, begrense eller håndtere uønskede og/eller ekstraordinære hendelser og kriser. Politiberedskap omfatter både politiets alminnelige døgntinuerlige beredskap for å håndtere regulære oppgaver og beredskap i form av planverk og tiltak, kompetanse og organisering som er etablert for å initieres ved uønskede og/eller ekstraordinære hendelser» (NOU 2012:14, s. 313, Meld.St.29 (2011-2012), s.76). Denne definisjonen dekker elementene vi konsentrerer oss om i denne avhandlingen.

I vår diskusjon valgte vi som nevnt begrepet robust politiberedskap. Robusthet i denne sammenhengen har vi tenkt på som motsvarighet til sårbarhet. På grunn av omfanget av avhandlingen, velger vi å ikke gå dypt inn i teorien som omhandler høypolitilighetsorganisasjoner (HRO-teorien) (Karlsen 2010, s.84). Vi nøyer oss med å kommentere et par perspektiver som kjennetegner samfunnet vårt, og som dermed har konsekvenser for politiets beredskapsarbeid. Norge er et moderne samfunn hvor blant annet teknologiske endringer, nye IKT-løsninger, økende kompleksitet og et økende kostnads- og effektivitetspress er faktorer som sammen med andre er med på å påvirke samfunnets sårbarhet (NOU 2000:24, s. 6) Et mer sårbart samfunn øker usikkerhet og reduserer forutsigbarhet, og dette forsterkes også ved at sosiale nettverk svekkes og ansvarsforhold løses opp (NOU 2000:24, s. 7). Både teknologiske og sosiale systemer er svært endret bare de siste tiårene, og en har dermed fått andre utfordringer knyttet til det å skape en robust beredskap. Politiet må i denne sammenhengen etableres som en robust organisasjon som er rustet til å møte både tenkelige og utenkelige hendelser, i tillegg til å ivareta det ordinære politiarbeidet i hverdagen.

Politianalysen understreker behovet for å forme politiets organisasjonsstruktur til å bedre kunne møte behovene i dagens samfunn: «Det er flere utfordringer knyttet til dagens struktur og organisering. Dagens 27 politidistrikter er svært forskjellige. Mange av politidistriktene er verken store nok, eller har det nødvendige befolknings- og kriminalitetsgrunnlaget til å kunne opprettholde tilstrekkelig volum og kvalitet på beredskaps- og spesialistfunksjoner. Dermed er det til dels store forskjeller både i størrelse, intern organisering og måten oppgavene løses på i de enkelte politidistriktene» (NOU 2013:9, s.29).

Det å skape en politiorganisasjon som kan levere en robust politiberedskap, handler dermed i stor grad om å forme en organisasjon som med sine interne struktur- og styringssystemer er tilpasset den konteksten politiet opererer i.

2.5.3 Sentralisering/desentralisering

Spenningen mellom lokal tilstedeværelse og det å skape kompetente og profesjonelle spesialistmiljøer, knyttes i vår avhandling til begrepsparet sentralisering/desentralisering. Et desentralisert politi har vært et ideal flere tiår tilbake i tid. I de 10 grunnprinsippene som ble utformet allerede i 1982 står dette perspektivet sentralt. Her understrekes det at politiet skal ha mange og spredte tjenestesteder (St.meld.42 (2004-2005), s. 9). Allerede i endringsarbeidet knyttet til reform 2000 startet derimot en betydelig sentralisering i politietaten. 54 politidistrikter ble til 27 og det ble opprettet en del nye enheter med spesialistfunksjoner knyttet til de store byene. I forbindelse med reform 2000 understrekes det likevel at politiet fortsatt skal ha et desentralt preg: «Politiet skal virke i samspill med publikum. Departementet bygger politireformen på prinsippet om en desentral etat. Det innebærer blant annet nærhet til publikum. Reformen legger derfor til grunn at antall tjenestesteder eller kontaktpunkter skal være like mange og minst like nær publikum som i dag. Nærhetsprinsippet er for øvrig et viktig premiss i de fleste av de vurderinger departementet foretar i meldingen og for de strukturelle forslag som fremmes. Nærhetsprinsippet innebærer ikke bare geografisk nærhet, men også nærhet i betydningen tilstedeværelse i forhold til å oppfylle folks trygghetsbehov. Politiet skal være integrert i lokalsamfunnet. Prinsippet er, i likhet med prinsippene om desentralisering og sivilt preg, med på å skape grunnlaget for et godt samspill og tillit mellom politiet og publikum» (St.meld.22 (2000-2001), s. 36-37).

Idealet om desentralisering ble imidlertid allerede her satt opp mot et økende behov for spesialisttjenester: «Norsk politi bør fortsatt bygge på prinsippet om enhetspoliti, men fremveksten av nye kriminalitetsformer og mer profesjonelle kriminelle miljøer fordrer økt vektlegging på politifaglig spisskompetanse og ferdigheter som nødvendigvis bare kan utvikles gjennom ulike typer for spesialisering og spesialtjenester i politiet» (St.meld.22 (2000-2001), s. 36) I de etterfølgende styringsdokumentene bekreftes det hvor viktig det er å dekke begge aspekter ved beredskapsarbeidet: «Politireform 2000 og etterfølgende evalueringer gir en god plattform for å videreutvikle etaten uten å endre politiets særpreg. Den norske politimodellen skal også i fremtiden kjennetegnes ved et bredt oppgavespenn med lokal forankring som sikrer nærhet til publikum og gode forutsetninger for oppgaveløsning og samhandling i lokalsamfunnet» (St.meld.nr.42 (2004-2005), s.6).

Nærpolitireformen legger opp til at en skal redusere antall politidistrikter fra 27 til 12 (Prop.61 LS, s. 84). I tillegg foreslås det å redusere lokale tjenestesteder fra 354 til om lag 210 (NOU 2013:9, s.33). Politianalysen som kom i 2013 har tittelen «Ett politi- rustet til å møte fremtidens utfordringer». Her fremheves det at problemstillingen knyttet til sentralisering/desentralisering også vil stå sentralt i fremtiden: «Den store utfordringen i fremtiden blir å sikre tilstedeværelse av et kompetent politi og samtidig å utvikle robuste fagmiljøer. Selv den alvorlige og organiserte kriminaliteten vil til syvende og sist ha et åsted, en gjerningsperson og en fornærmet. De lokale politienhetene og spesialistkapasitetene må derfor virke effektivt sammen i en organisasjon. Et kompetent lokalt politi er en forutsetning for at fagmiljøene skal fungere godt» (NOU 2013:9, s.26).

Strategien nærpolitireformen legger opp til for å dekke den lokale tilstedeværelsen er å bruke politibilene. Politibilene og de tilstedeværende patruljene skal bli flere og nytt utstyr skal sørge for at mer politiarbeid skal kunne løses ute. I stedet for et kontor skal patruljebilen fungere som en base. Målet med å organisere seg slik er at politiets faktiske tilstedeværelse i lokalmiljøene skal bli bedre (NOU 2013:9, s. 38). Slik vi oppfatter det fordrer en slik løsning at tilfredsstillende teknologiske løsninger må være på plass i politibilene for at de operative mannskapene skal kunne gjøre et hensiktsmessig og kompetent politiarbeid på stedet.

Vi ser altså at problemstillingen knyttet til den lokale tilstedeværelsen satt opp mot etableringen av spesialistmiljøer, har stått meget sentralt i politiets utviklingsarbeid de siste 15 årene. I politianalysen fremheves det fortsatt som et aspekt som det vil knyttes store utfordringer til i fremtiden, og som vil stå i fokus ved implementeringen av strategiene fra nærpolitireformen. Vi har dermed valgt å la dette perspektivet stå sentralt i vårt forsøk på å utforske kjennetegn ved fremtidens politi.

3 Teorigrunnlag

I vår studie har vi fokus på fremtidens politi. Vi har allerede knyttet fremtidsarbeidet til utvalgte kjernebegreper knyttet til politiets arbeid og virke. I denne delen av avhandlingen vil vi gi et innblikk i det teoretiske grunnlaget som omhandler fremsynet og metodene vi har benyttet derfra. I tillegg presenterer vi teori knyttet til organisasjonsendring og ulike perspektiver på ledelse. For å kunne nå målet i nærpolitireformen om en mer moderne og

handlekraftig etat, vil det være avgjørende at en evner å utvikle kunnskap om hva fremtiden kan bringe. En har også behov for innsikt i hva som kjennetegner omfattende endringsarbeid og hva en implementering av nye strategier vil kreve.

3.1 Fremsyn

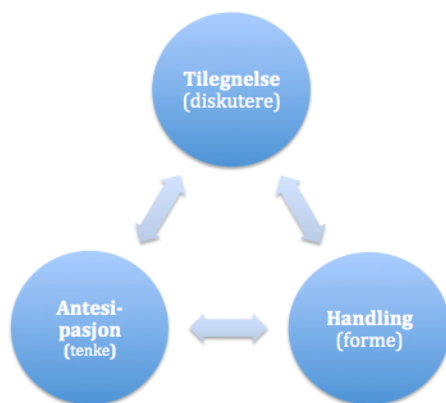
«Foresight is a systematic, participatory, future intelligence gathering and medium-to-long-term vision-building process aimed at present-day decisions and mobilising joint actions » (FOREN, 2001).

I forbindelse med at strategiene fra nærpolitireformen skal implementeres de nærmeste årene, er det mange beslutninger som skal tas og mye endringsarbeid som skal drives frem og ledes. En skal forme og skape fremtidens politi. Hvilke valg tar en da for å sørge for at etaten beveger seg i ønsket retning? Kurt Klaudi Klausen hevder at fremtiden kan skapes av dem som er i stand til å se den som en mulighet. Den kan formes av dem som vet hva som skal til for å muliggjøre den, og som evner å sette seg i spissen for virkeliggjøre den gjennom handlinger og strategier (Klausen 2014, s. 121). Selv om fremtiden rommer mange mulige utgaver, og vi ikke kan forutsi den med stor sikkerhet og autoritet, hevder Klausen videre at ledere har ansvaret for å utforske fremtiden på en ordentlig og hensiktsmessig måte. Her handler det om å gjøre seg kvalifiserte tanker og forestillinger om det ønskelige i den fremtiden som kommer og som skal formes (Klausen 2014, s.122). Det å skape seg forestillinger om fremtiden, dreier seg om å igjen- og nytenke, og at denne nytenkningen rommer elementer av det kreative og innovative (Klausen, 2014, s. 124). For å utvikle slike fremtidsbilder, finnes det ulike teknikker og metoder en kan ta i bruk. Vi vil videre presentere viktige kjennetegn ved fremsynsteorien og noen av fremsynsmetodene. Utvalget er gjort med tanke på hva som er relevant for denne avhandlingens fremtidsarbeid.

Fremsyn dreier seg altså om aktiviteter og metoder som kan tas i bruk av organisasjoner som ønsker å være aktive i forhold til å forme eller skape fremtiden (Karlsen og Øverland 2010, s. 64). Metodene kan betraktes som en informasjonsbasert disiplin som kan brukes i beslutningsprosesser. (Fidler 2010, s. 543). Det som er målet med slike aktiviteter, er å skaffe seg kunnskap om eksterne og interne faktorer (drivere) som påvirker dagens arbeid i organisasjonen og som også vil påvirke driften framover. I den situasjonen politiet er nå vil kunnskap om fremtiden vil være viktig. En trenger en oppfatning av hvilke faktorer i

omgivelsene som vil kunne ha betydning nå og i fremtiden. I tillegg er det viktig at en er bevisst hva en skal foreta seg i nåtiden for å bevege seg mot en ønsket fremtid.

Fremsynet har som mål å inkludere både det å tenke ut og om ulike fremtider, å diskutere og evaluere disse, samt å forme og skape fremtidene (Karlsen og Øverland 2010, s. 65). Det å tenke om fremtiden, omhandler den kognitive dimensjonen av fremsynet. I slike aktiviteter vil en måtte ta i bruk fantasien og evnen til å kunne forestille seg ulike fremtider (antesipasjon). Fremsynet er åpent for flere alternative fremtider. Det handler om å se for seg hva fremtiden kan bringe ved å bygge scenarier eller ulike fremtidsbilder, samtidig som en er oppmerksom som trender og ulike spørsmål knyttet til fremtiden. Den normative eller verdibaserte dimensjonen av fremsynet handler om det å diskutere fremtiden. Målet her er å samtale for å skape felles forståelse, og at en dermed kan bli i stand til å ta gode og veloverveide strategiske beslutninger. Fremsynet er deltakerbasert. Det kan gjennomføres av eksperter sammen med ulike grupper interessenter. Den handlingsbaserte dimensjonen innbefatter å nedfelle beslutninger i bedriftens handlingsplaner og sette i verk konkrete tiltak. I tillegg til dette er fremsynet multidisiplinært. Virkeligheten er kompleks og en den vil kreve mange ulike modeller og metoder for å kunne forstås (Karlsen og Øverland 2010, s. 65). Metodene som knyttes til fremsynet, er en slik verktøykasse. I vårt arbeid har vi benyttet oss av noen av disse for å skaffe oss kunnskap om fremtidens politi. I metodologien som en tar i bruk ved fremsynsaktiviteter, er det å tenke, diskutere og handle likeverdige og nødvendige elementer. Hvis disse dimensjonene inkluderes i en organisasjon sitt arbeid med å forme fremtiden, kan en forankre en strategisk kultur knyttet til disse.



Figur 4: Det greske triangel (Godet 2006 sitert i Karlsen og Øverland 2010, s. 64)

Målet med å bruke tid på fremsynsaktiviteter, er å forholde seg proaktivt til fremtiden. Evnen til å forestille seg fremtiden knyttes i det greske triangelet sammen med den handlingsbaserte dimensjonen. Skal en kunne ta gode og veloverveide beslutninger om hvilken retning en skal bevege seg i som organisasjon i nåtiden, må en bruke tid på å utforske hva en tenker, tror eller mener kan skje i fremtiden (Karlsen og Øverland 2010, s. 64).

I arbeidet med denne avhandlingen har tidsaspektet stått sentralt. Vi har måttet forholde oss til både fortid, nåtid og fremtid og til ulike tidsoppfatninger. I arbeidet med fremsyn og fremsynsaktiviteter, er det nemlig viktig at deltakerne har et bevisst forhold til hvordan vi oppfatter tidsbegrepet. Det går an å oppfatte tiden som lineær, syklisk eller hendelsesbasert. Det absolutt vanligste i vår kultur, er å forholde seg til den lineære tidsoppfatningen, og det kan føles utfordrende å løse opp i denne etablerte forestillingen. Når vi oppfatter tiden som lineær, innebærer det at vi tenker på tiden som en tidslinje, at tiden går fremover. Tidsforankringen er knyttet til fremtiden. Vi forholder oss til timer, minutter, sekunder, kalendere og tidsplanleggere (Karlsen og Øverland 2010, s.78). Jacobsen (2004, s.138) omtaler dette som kvantitativ tid. Når vi oppfatter tiden syklisk, tenker vi at tiden roterer i en gjentatt rytme, en gjentakelse av noe som har vært før. Kombinerer en syklisk tidsoppfatning med den lineære, vil en forholde seg til en slags spiral som kan vise at både gjentakelse og fremdrift oppstår. En tredje måte å oppfatte tiden på, er som hendelsestid. Denne er knyttet til opplevelsen av at det skjer noe, til hendelser (Karlsen og Øverland 2010 s.78). De fleste av oss tenker ikke om livet som en serie av kronologiske hendelser, men legger heller vekt på viktige momenter og opplevelser (Jacobsen 2004 s.140). Han knytter denne tidsopplevelsen til begrepet kvalitativ tid. Poenget med ulike tidsoppfatninger er ikke at en nødvendigvis skal holde det ene frem foran det andre. Fremsynsmetodikken forsøker å forene behovet for å kunne foreta transaksjoner på tvers av de ulike tidsforståelsene (Karlsen og Øverland 2010, s.79). Vi har forsøkt å kombinere ulike tidsperspektiver knyttet til vår fremtidsarbeid i denne avhandlingen. Intervjuguiden vår var bygget rundt fortid, nåtid og fremtid og vi vekslet mellom disse tidsaspektene i våre diskusjoner med respondentene.

Vi har tidligere nevnt at fremsynet kan kobles til strategiutvikling i vår omtale av det greske triangelet. Fremsynet kan også bidra til kunnskapsutvikling (Karlsen og Øverland 2010, s. 54). Det kan betraktes som en måte å fundere over fremtiden på, altså en mekanisme for sosial konstruksjon av kunnskap (Karlsen og Øverland 2010, s. 124). Fremtiden er ontologisk ubestemt. Det betyr at vi skaper og gjensker vedvarende ulike fremtider. En hvilken som

helst av disse kan oppstå, men ikke bevises som fremtid i eller gjennom seg selv (Karlsen og Øverland 2010, s.125). I fremsynet produserer en kunnskap om ulike bilder av fremtiden, inkludert hvilke veier vi må følge for å nå disse. I en prosess hvor en skriver, diskuterer og samtaler om fremtiden, konstruerer vi fremtidsbilder. Disse blir nå «meningsfulle sosiale gjenstander som vi kan ta med oss i vår videre ferd (...)» (Karlsen og Øverland 2010, s.126). Denne måten å bygge kunnskap knyttes her altså til sosial konstruktivisme, kunnskap som oppstår ved bruk av språket, muntlig eller skriftlig. Vi kan ha mange ulike diskurser knyttet til fremtiden, både ønskelige, tenkelige og uønskede (Karlsen og Øverland 2010, s.126). I vårt fremtidsarbeid la vi opp til å diskutere både et idealbilde av politiet og alternative fremtidsbilder. Dette for å få et mest mulig nyansert bilde av hva fremtiden til politiet kan bringe. Treyer (2009 sitert i Karlsen og Øverland 2010, s.127) understreker videre at fremsynsprosjekter ikke kan utformes eller ledes om det ikke fantes en kunnskapsbase på forhånd. Kunnskapsproduksjonen og meningsskapingen vil i en slik sammenheng hele tiden bygge på den kunnskaps- og forestillingsfronten som er etablert. Kunnskap konstruert ved bruk av fremsynsaktiviteter bryter med normalvitenskapelige krav til gyldig kunnskap, her må andre kriterier legges til grunn. På grunn av avhandlingens omfang går vi ikke inn på denne diskusjonen. Vi nøyer oss med å slå fast at fremsynskunnskapen ikke først og fremst skal være falsifiserbar, men tankeutviklende og fremtidsrettet (Karlsen og Øverland, s.128).

Vi har ønsket å bidra til ny kunnskap og meningsskaping gjennom vårt fremtidsarbeid i denne avhandlingen. I den første delen av intervjuet vårt la vi grunnlaget for fremtidsarbeidet ved å diskutere viktige elementer knyttet til fortidens reformarbeid, respondentenes erfaring med dette og arbeidet som nå skal i gang i forbindelse med nærpolitireformen. Nathan (2004) påpeker at fremsynet er forankret i dybdeforståelsen av et fenomen, og at vi først og fremst må se bakover i historien før vi kan vende blikket mot fremtiden. Meningsskaping er forankret i skjæringspunktet mellom fortiden, nåtiden og fremtiden. Derfor snakkes det om ulike kunnskapsdomener knyttet til disse tidshorisontene: fremblikk, tilbakeblikk og innblikk (Aaltonen & Barth 2005, sitert i Karlsen og Øverland, s.129). Fremsynet trengs for at vi skal kunne forestille oss ulike fremtider, og etterpåklokskap og tilbakeblikk trengs for at vi skal lære av fortiden og forstå hvor vi befinner oss i dag. En slik runddans mellom pro- og retrospeksjon og refleksjon blir starten på selve meningsskapingprosessen. Når tilbakeblikket og fremblikket settes sammen, kan en oppnå ny innsikt. Dette vil igjen kunne danne grunnlaget for beslutninger i nåtiden som kan ha betydning for fremtiden. En meningsskapende prosess vil først og fremst gi aktørene en bedre forståelse for usikkerhetene

som knytter seg til bildene de danner av fremtiden. Nathan (2004, s.183-184) knytter syv egenskaper til meningsskapingsprosesser: identitetskonstruksjon, et tilbakeskuende perspektiv, iscenesetting, kognitiv og sosial samhandling, en pågående prosess, en senterer seg rundt enkle nøkkelord og prosessen rettes mot det som er plausibelt og besnærende. Vi har forsøkt å skape en fremsynsprosess som har inkludert disse perspektivene i vårt arbeid med å bygge ulike fremtidsbilder i politiet.

3.1.1 Scenarier

Bruken av ulike metoder blir ansett for å være selve ryggraden i fremsynet. Det er dette perspektivet som skiller fremsynet fra å bli ren synsing eller løsrevne refleksjoner over fremtiden (Karlsen og Øverland 2010, s. 59). Fremsynsfeltet kjennetegnes av mange forskjellige metoder og verktøy. Scenariometodikken er en av disse, og det er blant annet denne vi har tatt i bruk i vårt fremtidsarbeid. Denne metodikken blir betegnet som fremtidstenkningens gullstandard og den går ut på å utvikle flere ulike fremtidsbilder. Prosessen stiller krav til kreativitet, fantasi og fortellerevne hos deltakerne. Scenarier er fortellinger om mulige fremtider, og disse kan inngå i ulike typer prosesser (Karlsen og Øverland 2010, s. 166). I denne metoden bruker en usikkerheten som en rettesnor, og en legger vekt på å få med tanker og ideer som i utgangspunktet kan virke usannsynlige. Et mål er å få diskutert forhold som kan virke utenkelige, men som vil kunne få stor betydning for det området/temaet som diskuteres, om de skulle inntreffe (Øverland 2001 sitert i Karlsen og Øverland 2010, s. 173). Jo lenger frem i tid vi prøver å forestille oss fremtider, jo større og flere usikkerheter vil vi få. Peat (2007, s. 928) understreker hvor viktig det er å være kollektivt kreative, og å øve oss opp til å få øye på overordnede mønster og nye former for handling. I tillegg trenger vi å bli vant til å stå i den spenningen det er å holde alle muligheter åpne, slik at vi ikke faller for fristelsen til å trekke raske slutninger og forenkle løsningene (Peat 2007, s.928). Alle framtider kan og kan ikke oppstå. Fremsynet kan hjelpe oss med å forberede oss på at fremtiden kan få flere ulike utfall. Scenariometodikken legger altså vekt på å håndtere usikkerhet, i stedet for å redusere usikkerhet som vil være målet for andre metoder (Karlsen og Øverland 2010, s. 175).

Scenariotenkningen konsentrerer seg særlig om to sentrale spørsmål knyttet til usikkerhets- og sannsynlighetsproblematikken. Det ene omhandler hvor sannsynlig/usannsynlig det er at X vil forekomme om Z år? Det andre spørsmålet fokuserer på at dersom X inntreffer, hvor stor

betydning vil da denne hendelsen få for det temaet vi arbeider med eller den virksomhet som står i sentrum for scenarioprosessen (Karlsen og Øverland 2010, s. 175)? Her kan en tillate seg å eksperimentere med tanker og ideer som kan være konstruktive og provoserende nok til å få gode prosesser (Karlsen og Øverland 2010, s. 178). Det som likevel er viktig er at scenariene skal ha en logisk oppbygning og at de skal kunne inntreffe en gang i fremtiden (Karlsen og Øverland 2010, s. 179). Etter at en har identifisert usikkerheter, finnes det ulike metoder en kan bruke for å jobbe videre med å håndtere usikkerhet og (u-)sannsynlighet. En kan for eksempel utarbeide det en kaller et aksekors. Her definerer en to hoveddimensjoner som demonstrerer ulike utfall på et sett med usikkerheter. Etterpå kan en jobbe fram forskjellige fremtidsbilder og beskrive mulige konsekvenser som kan oppstå på ulike områder (Karlsen og Øverland 2010, s.180). I vårt fremtidsarbeid brukte vi flere av våre kjernebegreper i utformingen av et aksekors. Dette brukte vi i diskusjonen med våre respondenter. I diskusjonskapittelet kommer vi nærmere inn på arbeidet med aksekoret og resultatet av dette.

Scenarier er et velegnet virkemiddel med tanke på å få fram robuste strategiske valg (van der Haijden 1996 sitert i Karlsen og Øverland, 2010, s. 183). Disse vil kunne gi et bredt grunnlag for å vurdere de langsiktige virkningene av forestående beslutninger. I tillegg kan en da studere strategiske alternativer i lys av disse fremtidsbildene (Karlsen og Øverland 2010, s. 183).

3.1.2 Organisasjonsfremsyn

Fidler (2010, s. 543) hevder at fremsyn kan hjelpe organisasjoner til å «se før de hopper». Organisasjonsfremsynet omhandler fremtidsorienterte aktiviteter som kan styrke en organisasjons strategiske behov (Karlsen og Øverland 2010, s. 190). Det finnes imidlertid foreløpig ikke en allmenn definisjon av organisasjonsfremsyn. Likevel finnes det to hovedmotiver (Becker 2003 sitert i Karlsen og Øverland 2010, s. 191). Det første går ut på at det finnes iboende trekk ved organisasjonen som krever et langsiktig perspektiv. Det vanligste for organisasjoner i dag, så også for politiet, er å planlegge for en kort tidshorison. Tildelingsbrev/resultatmålinger knytter seg til et år om gangen, og dermed blir tidsperspektivet en forholder seg til rimelig kort. Det å arbeide med et organisasjonsfremsyn vil utfordre disse tradisjonelle rammene og åpne opp for andre perspektiver.

Den andre motivasjonen går ut på å gjennomføre et organisasjonsfremsyn som et proaktivt trekk for å takle usikkerhet i omgivelsene bedre. (Karlsen og Øverland 2010, s.191).

Politietaten opererer i nær kontakt med sine omgivelser, og en er hele tiden tett på samfunnsutviklingen og de endringene som skjer her. Politiet skal kunne være i stand til å møte skiftende behov for eksempel knyttet til teknologiutvikling og befolknings sammensetning. En skal også være i stand til å takle kriser, kaos og uforutsette hendelser. For å opparbeide en sterk endringsevne og en robust politiorganisasjon vil en ha behov for å tenke langt frem. Slik kan en ruste seg mot ulike fremtider. En kan si at et organisasjonsfremsyn kan være med å bøte på strategiarbeidets utilstrekkelige tidshorisont, og det kan bidra til at en kan oppnå sikrere beslutninger inn mot en mer åpen og usikker fremtid (Karlsen og Øverland 2010, s. 205). Tanker om fremtiden kan brukes til å skape ideer om at organisasjoner kan ha en annen agenda, sosial funksjon og andre fremtredelsesformer enn dem vi har skapt i vårt bilde i dag (Karlsen og Øverland 2010, s. 206). Når politiet nå skal gjennom et reformarbeid knyttet til et tidsperspektiv på i alle fall fem år, kan det være betimelig å løfte blikket og se lenger frem enn det en gjør i tradisjonell forstand. I hvilken retning ønsker etaten å utvikle seg? Hva vil fremtiden bringe og hvordan skal en ruste seg mot det som kan komme? Hvilke beslutninger vil være hensiktsmessige i dag. Et organisasjonsfremsyn kan bidra til prosesser som hjelpe en til å tenke systematisk i et lenger tidsperspektiv, og dermed styrke de strategiske beslutningsprosessene.

Et effektivt organisasjonsfremsyn skal inneholde tre ulike funksjoner. Diagnoseperspektivet handler om at en skal forstå hvor en befinner seg nå. Prognose innebærer at en ser framover på hva som kan hende, mens preskripsjon handler om hvilke tiltak en skal settes i gang eller hva en bør foreta seg i organisasjonen (Karlsen og Øverland 2010, s.58-59). Da vi utformet intervjuguiden vår, tok vi utgangspunkt i at den skulle dekke disse tre perspektivene.

Organisasjonsfremsyn blir et møtested for endrings- og fremsynsledelse. Det blir et verktøy som kan gjøre organisasjonen mer bestandig overfor interne og eksterne endringer. Dessuten representerer det en ny måte å tenke, diskutere og forme organisasjonen på lengre sikt (Karlsen og Øverland, 2010, s.193). Tenkningen, diskusjonen og beslutningene om fremtiden kan bli utgangspunktet for planlagt, transformativ endring. Kunnskapen blir viktig her. Når kunnskap omsettes til læring kan den bli en verdifull endringskraft i organisasjonen. Dette krever tid. Kunnskap er som muskler som må trenes, jo hardere man trener, jo mer yter de. På denne måten blir fremtiden en agenda for å øke organisasjoners prestasjonsevne. Ideelt sette

krever det at menneskene i organisasjonen får mulighet til å lære seg å beherske uforutsette og kommende utfordringer. Dette handler ikke bare om at man må lære å takle dagens kjente utfordringer, men at man også skal opparbeide en robust kompetanse til å møte morgendagens uforutsette krav (Karlsen og Øverland 2010, s. 205-206). Politianalysen 2013, hvor virkemidlene i nærpolitireformen blir presentert, har fått tittelen «Ett politi - rustet til å møte fremtidens utfordringer». Organisasjonsfremsynet kan bidra til mer robuste, strategiske beslutninger som tar utgangspunkt i at det finnes ulike og alternative fremtider.

Vi startet dette kapittelet med å hevde at det er et lederansvar å utforske fremtiden på en ordentlig og hensiktsmessig måte, og at dette handler om å gjøre seg kvalifiserte tanker og forestillinger om det ønskelige i den fremtiden som skal komme og som skal formes. Fremsyn og endring er uløselig knyttet sammen, og fremsynsledelse handler dermed om endringsledelse. Nærpolitireformen innebærer et omfattende endringsarbeid og vil kreve ledelse på mange nivå for å implementeres og drives fremover. Fremsynsledelse handler om å identifisere, diskutere og lede endringer. Dette perspektivet kan dermed inkluderes i dette mangfoldet av teorier og modeller som fagfeltet endringsledelse utgjør (Karlsen og Øverland, 2010: 195-196). Ulike perspektiver på ledelse kommer vi tilbake til i vårt avsnitt om ledelse i kap. 3.3.

3.2 Reformarbeid

Vil en gripe fremtiden, må en også gripe fortiden og situasjonen rundt seg her og nå (Karlsen og Øverland 2010, s. 18). Dette kapittelet omhandler derfor teorier knyttet til planlagt endring, organisasjonsendring, endringskrefter, hva som kjennetegner fusjoner og noen perspektiver knyttet til ledelse og lederes handlingsrom. Det handler om hva som skjer i politietaten nå i disse dager, og teoriene omfatter perspektiver knyttet til endringsarbeid og hva dette vil kreve av ledelse. Denne delen handler dermed å skaffe seg innsikt i hvor politietaten står nå og hva som kan kjennetegne de endringsprosessene som ligger nært foran i tid.

En reform i det offentlige er vanligvis en omfattende, planlagt, toppstyrt endring. Endring kan anta ulike former, og planlagt endring er en av disse (Jacobsen og Thorsvik 2007). Det finnes ulike former for endring, men i denne avhandlingen konsentrerer vi oss om kjennetegn ved planlagte endringer. I et slikt perspektiv tar en som antakelse at en organisasjon er noe som kan endres og manipuleres av mennesker, ofte av ledelsen i organisasjonen. Årsaken til slike

endringer er at sentrale aktører analyserer organisasjonens eksterne og interne forhold. Deretter utformer de en strategi, en handlingsplan, og så tilpasser de strukturen og kulturen slik at den understøtter den valgte strategien (Jacobsen og Thorsvik 2007, s. 360). Politietaten skal gjennom et endringsarbeid som kommer til å prege arbeidet i hele politi-Norge i årene framover. De politiske beslutningene angående nærpoltireformen er tatt og forslag om distriktsstrukturen er fremlagt. En tar det her som en antakelse av denne endringen går an å lede slik at politiet beveger seg i en ønsket retning. Fremover ligger det dermed et omfattende arbeid med å implementere ny struktur og nye strategier i hele etaten. Reformen kommer til å kreve mye av lederne i politiet. Det må utøves både bevisst strategisk lederskap og endringsledelse for at et slikt arbeid skal bli konstruktivt og for at etaten skal bevege seg mot en ønsket fremtid.

3.2.1 Endring

Endring handler om en bevegelse fra status quo. For å få til et vellykket endringsprosjekt med tanke på planlagt endring, mener Kurt Lewin (Burnes 2004, s. 955) at dette må inneholde tre ulike stadier. Hans 3-steps-modell synliggjør hvilke prosesser som settes i gang og hvilke behov og følelser som kan oppstå i en endringsprosess. Det første steget i denne prosessen, handler om «tining» (unfreezing) Her påpekes det at skal en få til endring, må en forstyrre følelsen av likevekt slik at motivasjon for å gi opp tidligere atferd og utvikle ny oppstår. I denne sammenheng understrekes det hvor viktig det er at de som skal gjøres klar for endring, betrygges i forhold til tap og følelsen av å bli ydmyket. Hvis ikke dette blir gjort, vil de involverte ikke gi opp sin motstand mot endringen og kan dermed trenere eller sabotere endringsinitiativet (Burnes 2004, s.986). Etter at rapporten etter den tragiske hendelsen 22.juli kom i 2012, har det vært klart at det må gjøres en del endringer knyttet til politiets oppgaveløsning. Denne hendelsen, sammen med andre faktorer, har vært med på å klargjøre etaten for et betydelig endringsarbeid.

Neste steg i Lewin sin modell, handler om å sette seg i bevegelse (moving). Det er denne fasen politietaten nå skal inn i. Det har kommet et forslag fra sentralt hold om hvordan den nye distriktsstrukturen skal se ut. Det endelige vedtaket knyttet til denne skal tas i juni 2015. Etter dette skal det ansettes nye politimestre, og disse skal igjen begynne arbeidet med å ta de strategiske beslutningene knyttet til strukturen i det enkelte distrikt. Lewin påpeker her at selv om en har skapt en motivasjon for endring, betyr ikke det at en kan forutse eller kontrollere

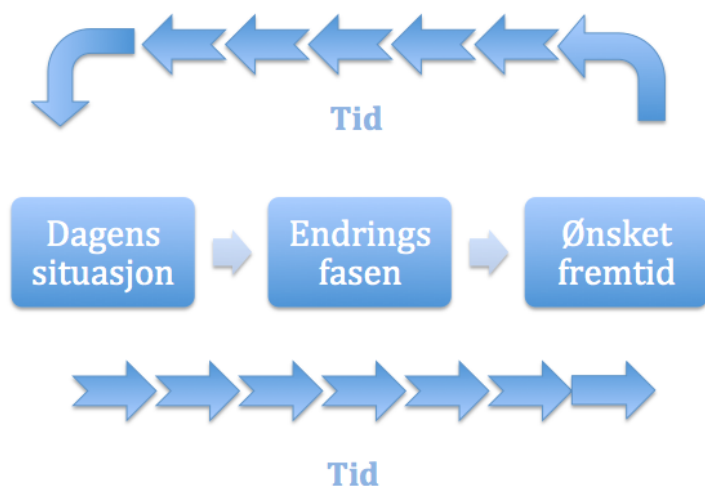
retningen en skal gå i i denne fasen. Han hevder at det å spå resultatet av planlagt endring, kan være veldig vanskelig. Her gjelder det å skaffe seg oversikt over drivkrefter og alternative utfall av prosessen. Det er i denne sammenhengen vi hevder at det å jobbe med organisasjonsfremsyn kan være nyttig og bidra til utvikling av ny bevissthet og kunnskap. Denne delen av endringsprosessen handler om læring og utvikling, og her går det ut på at grupper eller individer beveger seg fra en type atferd til en ny og mer hensiktsmessig atferd (Lewin 1947 sitert i Burnes 2004, s. 986). I denne fasen av endringsarbeidet er det viktig at en holder endringstrykket oppe slik at en sørger for at en fortsetter å bevege seg i riktig retning. Dette vil kreve mye av lederne i politiet i tiden fremover.

Det siste steget går ut på at en ny tilstand «fryses» (refreezing). Her er målet å stoppe opp og skape ny likevekt, slik at en er sikker på at den nye atferden ikke «faller tilbake» til tidligere mønstre. Lewin så på endring som en gruppeaktivitet. Han understreker at skal endringen bli varig, er enkeltindividene avhengig av at normene og rutinene i gruppa en tilhører, også endres. Organisasjonsendring innebærer med andre ord at skal den nye og ønskede tilstanden beholdes, må organisasjonens kultur, normer, fremgangsmåter (policies) og praksiser endres (Cummings & Huse 1989 sitert i Burnes 2004, s. 986). Denne delen av endringsarbeidet vil ikke politiet nå før om en del år.



Figur 5: Organisasjonsendring - fasene i Lewins modell (Burnes 2004, s.986)

Denne modellen er en enkel modell for endring, og den omfatter på ingen måte alle typer organisatorisk endring. Den er likevel nyttig for oss i og med at den viser viktige stadier som ofte forventes når det er snakk om planlagt endring. Tidsperspektivet er imidlertid ikke fremtredende i Lewins modell, og denne dimensjonen er sentral i møte med alle typer endringstiltak. Jacobsen (2004, s.41) hevder at planlagt endring må ses på som en prosess. Det vil si et sett av handlinger og hendelser som utvikler seg over tid.



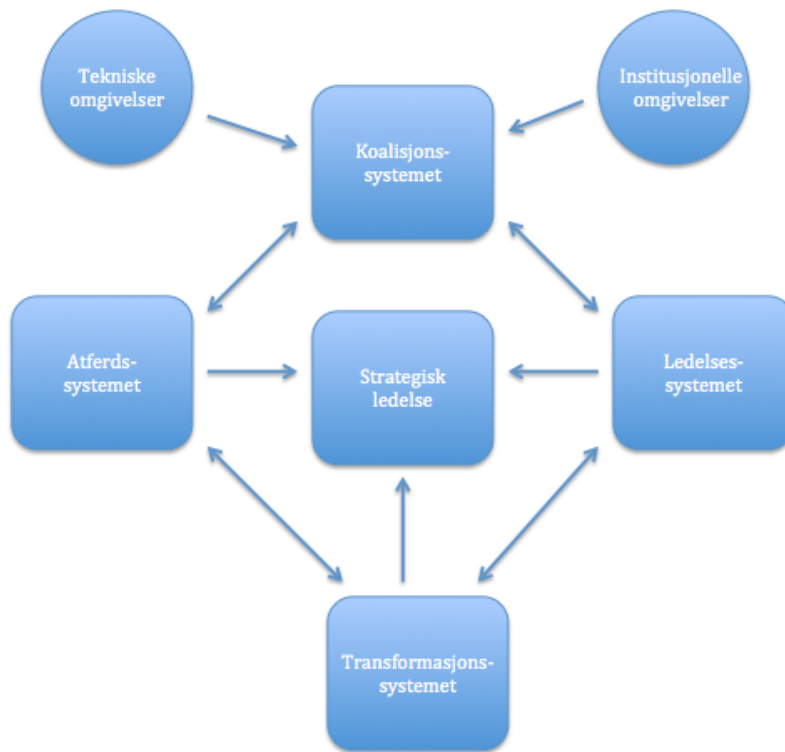
Figur 6: Endring krever tid (Karlsen og Øverland, s.82)

Nærpolitireformen er blant annet berammet til å vare til 2020, og skal implementeres i faser. Endring kan altså studeres ved å se på hvordan ulike hendelser utvikler seg over tid. Det innbefatter også hvordan en kan si at fremtidige hendelser blir påvirket av det som skjer i nåtiden (Jacobsen 2004, s. 41). Siden endring er et fremvoksende fenomen, går det an å tenke på hvordan den kan styres (Karlsen og Øverland 2010, s.83). Siden politietaten skal gjennom et omfattende endringsarbeid som kommer til å strekke seg ut i tid, ønsket vi i denne avhandlingen nettopp å tenke på hvordan denne endringen kan styres. Vi ønsket at disse tankene skulle ta utgangspunkt i kunnskap om mulige fremtider i politiet, sett i et langt tidsperspektiv.

3.2.2 Den konseptuelle foretaksmodellen

Et omfattende endringsarbeid i en organisasjon, omfatter hele delsystemet en organisasjon består av, så også politiet. Implementerer en nye strategier i ett system, vil det få konsekvenser i andre deler i organisasjonen. Den konseptuelle foretaksmodellen hjelper oss til å skjønne hvordan disse henger sammen. Her tar en utgangspunkt i det åpne systemperspektivet hvor en ikke ser på en organisasjon som en formell struktur eller organisatorisk enhet. Den oppfattes heller som et system av gjensidig avhengige aktiviteter som knytter sammen ulike interessenter som forhandler om mål, og der struktur, aktiviteter og resultater er sterkt influert av omgivelsene (Busch et al., 2007, s. 23). Politiets hverdag handler om å være i tett interaksjon med sine omgivelser, og det er avgjørende at en er klar over hvordan denne samhandlingen påvirker hvordan organisasjonen utvikler seg. En kan her

dele en organisasjons omgivelser inn i tekniske og institusjonelle omgivelser. Tekniske omgivelser omfatter alle aspekter i omgivelsene som er relevante for målsetting og måloppnåelse (Dill 1958 sitert i Busch et al., 2007, s. 25). De institusjonelle omgivelsene kjennetegnes ved at de setter krav og forventninger som organisasjonen må tilpasse seg for å oppnå støtte og legitimitet (Busch et al., 2007, s.26).



Figur 6: Den konseptuelle foretaksmodellen (Busch et.al., 2009, s.13)

Organisasjonsendringer representerer komplekse prosesser. I den konseptuelle foretaksmodellen tar en som utgangspunkt at organisasjonen består av fire delsystemer: koalisjonssystemet, transformasjonssystemet, atferdssystemet og ledelsessystemet. Disse systemene har klare kjennetegn, de er viktige i alle organisasjoner og de er koblet til hverandre (Busch et al, 2007, s.38-39). I forbindelse med et så omfattende endringsarbeid som implementeringen av nærpolitireformen innebærer, kommer alle delsystemer til å måtte endres betraktelig. Hvordan disse endringsprosessene vil se ut, og i hvilken grad en lykkes med endringen, vil i stor grad være avhengige av endringsevnen i disse systemene.

Koalisjonssystemet, eller interessentsystemet, er et politisk system. Forholdet mellom organisasjonen og interessentene vil være regulert av uformelle og formelle kontrakter. Det er koalisjonen av disse interessentene som gjennom avtalene konstituerer organisasjonen (Busch et al, 2007, s. 34). Endringsevnen i koalisjonssystemet henger sammen med flere ulike forhold som evnen til å justere kontraktene, evnen til å justere koalisjonssammensetningen, endringsevne knyttet til makt og evnen til å tilpasse seg endringer i de institusjonelle omgivelsene (Busch et al 2007, s. 105).

Atferdssystemet i en organisasjon består av de kognitive, motivasjonelle og emosjonelle egenskapene som mennesker bringer med seg. Dette kan gjelde både interne og eksterne interessenter. Gjennom blant annet kunnskaper, motivasjon, verdier og normer vil menneskene i organisasjonen i stor grad påvirke de andre delsystemene. Det vil være mennesker med i alle forhandlinger, de står for produksjonen av belønninger og de utøver ledelse. En virksomhet vil dermed aldri kunne fremstå som et helt rasjonelt system. Menneskene som er til stede vil prege den atferden som utøves i organisasjonen (Busch et al. 2007, s. 35). Endringsevnen i atferdssystemet er knyttet til medarbeidernes evne til å justere atferd for å håndtere forstyrrelser fra interne eller eksterne forhold. Dette innbefatter den ansattes evne til å utvikle sin kompetanse (Busch et al. 2007, s.113). Endringsevnen omhandler også organisasjonens evne til å etablere og gjennomføre læreprosesser som setter den i stand til å endre organisatorisk atferd (Busch et al. 2007, s.116).

Transformasjonssystemet innbefatter teknologien, strukturen og kunnskapen som er utviklet for å transformere de ressursene som er tildelt av interessentene (bidrag), og til varer og tjenester (belønninger) som interessentene krever for å delta i koalisjonen (Busch et al. 2007, s. 35). For å oppnå en effektiv produksjon av varer og tjenester, er det ønskelig med en stor grad av stabilitet i dette systemet. Likevel er det viktig at også denne delen av systemet er i stand til å møte kravene fra tekniske og institusjonelle omgivelser ved å vise fleksibilitet og endringsevne. Dette omhandler evnen til å håndtere variasjoner fra omgivelsene innenfor den eksisterende strukturen. I tillegg er det avgjørende med en evne til å endre strukturelle forhold for å tilpasse seg varige endringer i omgivelsene (Busch et al, 2007:123).

Ledelsessystemet er utviklet for å sette mål for de andre tre systemene – og for seg selv. Det skal også legge opp til løsning på utfordringene som er forbundet med måloppnåelse for både systemet som helhet og delsystemene. Et slikt arbeid vil foregå gjennom en

interaksjonsprosess og vil basere seg på ledelsesinformasjon. I forbindelse med endringsledelse vil prosessen mellom de ulike delsystemene være av stor betydning (Busch et al., 2007, s. 36). Flexibilitet og endringsevne i ledelsessystemet kan knyttes til ledelsesfunksjonen. Dette omhandler ledelsens evne til å justere atferd i forhold til interne og eksterne krav. Endringsevnen her knyttes i tillegg til endring av de andre delsystemene. Her handler det om ledelsens evne til å sette i verk endringer i koalisjonssystemet, atferdssystemet og transformasjonssystemet (Busch et al., 2007, s. 130).

3.2.3 Endringskrefter/drivkrefter

Fremtiden er usikker. Selv om en da har konstruert et bilde av hvordan en ønsker at en situasjon bør være i fremtiden og hvilke tiltak en skal gjøre for å komme seg dit, vil en fremtidig tilstand alltid være befengt med svært mye usikkerhet. Et sentralt perspektiv i forbindelse med endringsinitiativ er at det finnes tanker og ideer knyttet til at endring er nødvendig. Disse knytter seg til ulike oppfatninger om den tilstanden en tenker for eksempel en organisasjon befinner seg i, hva man tror er den beste fremtidige tilstanden og hva som må gjøres for å komme seg dit (Jacobsen 2004, s.69). Denne overbevisningen er utgangspunktet i planlagte endringer og en tar som en forutsetning at det her finnes kausale sammenhenger.



Figur 7: Drivkrefter som noe som registreres og fortolkes (Jacobsen 2004, s.69)

Drivkreftenes klarhet og styrke avgjørende for hvordan disse fortolkes. Her handler det om hvilke faktorer en legger merke til internt og eksternt, og hvilken betydning en gir det en observerer.

I et åpent systemperspektiv blir det for eksempel viktig å studere hvilke endringskrefter som kan genereres fra omgivelsene. I sin omtale av endringens drivkrefter deler Jacobsen (2004,

s.52) disse inn i indre og ytre. De ytre drivkreftene innbefatter for eksempel at en organisasjon må forholde seg til samfunnsmessige endringstrender. Samfunnsmessige rammebetingelser blir gjerne kalt makroomgivelser: politikk, økonomi, teknologi, sosiokulturelle, miljømessige og legale forhold. Disse rammebetingelsene representerer utviklingstrekk som den enkelte organisasjon ikke kan påvirke i særlig grad. Disse betingelsene endres stadig, og i dagens samfunn står vi blant annet overfor tre sterke megatrender (Giddens 2000 sitert i Busch et al., 2007, s.23): globalisering, forholdet til naturen og individualisering med endring i familiestrukturer. Indre drivkrefter omhandler derimot en ubalanse mellom interne krefter i organisasjonen, eksempelvis mellom struktur og kultur. Indre og ytre drivkrefter kan ikke skilles tydelig, ofte vil de flyte over i hverandre (Jacobsen 2004, s. 52)

3.2.4 Svake signaler/tidlige tegn

Tankegangen som knytter seg til planlagt endring og registrering av drivkrefter, bygger på antakelsen om at det her finnes kausale sammenhenger. Dette er ofte ikke tilfelle. Hvilke endringer i omgivelsene som kan få betydning for organisasjonen og dens strategiske arbeid, er ikke alltid like lett å oppdage. Det å lete etter svake signaler og tidlige tegn er en viktig del av fremtidsforskningen. Dette arbeidet innebærer å identifisere og oppdage utviklingstrekk på et tidlig stadium, slik at en videre kan prøve å forestille seg hvilke samfunnsmessige og andre konsekvenser disse signalene og tegnene kan få om de får anledning til å utvikle seg (Neugarten 2006, s.894; Karlsen og Øverland 2010, s. 145). Hovedtanken bak ambisjonen om en slik analyse er forståelsen av at strategisk planlegging ikke kan gjennomføres som en lineær tidsplanlegging, der en tar som utgangspunkt at den ene hendelsen bygger på den andre i kronologisk rekkefølge. I en tid preget av overraskelser og diskontinuiteter, er det viktig at en har verktøy for å oppdage fenomener på et tidlig stadium (Karlsen og Øverland 2010, s. 145-146). I følge Rossel (2010 sitert i Karlsen og Øverland, 2010, s.146) kan svake signaler fremtre på ulike måter. Det kan være en ide eller trend som indikerer endringer som i stor grad kan påvirke organisasjonen en er i eller samfunnet en er en del av. De kan opptre som nye og overraskende fakta. Det kan være trusler eller muligheter som for de fleste fremstår som lite sannsynlige, eller det kan være forhold som trenger tid for å virkeliggjøres.

Ved å benytte seg av metodikk som hjelper oss å tenke om fremtiden, kan denne hjelpe oss til å oppdage forhold i omgivelsene vi ellers ikke ville vært oppmerksomme på. Våre tanker, overbevisninger og vår persepsjonen har en dyp påvirkning på verden rundt oss (Peat 2007, s.

928). Hvis en leder ser på omverdenen med forutinntatte holdninger, vil han kun få øye på det som bekrefter dette bildet (Weick 2005). Dette vil bli et hinder for fremsyn, og han vil da kunne gå glipp av potensielle faresignaler som har betydning for organisasjonens strategiske situasjon. Det å se og oppfatte er svært sentralt, og Neugarten (2006, s. 895) understreker dette poenget ved å advare organisasjoner mot tunnelsyn. Han gjør dette ved å bruke øyet som analogi til hvordan en fokuserer og hvordan fokuset kan føre til at det oppstår blinde felter. Hvis en har tunnelsyn kan en miste vesentlige elementer i den konteksten en opererer innenfor. Hvor ledergrupper derimot ser klart og tar konsekvensen av at organisasjonen er påvirket av omverdenen, kan de bearbeide og tolke denne kunnskapen og deretter ta i den i bruk på konstruktive måter (Klausen 2014, s.71). Selin (2008, s.1885) hevder at en beslutningstakers syn på fremtiden kan enten være hans største handikap eller hans mest verdifulle ressurs.

En planlagt endring som nærpolitireformen tar for eksempel som utgangspunkt at de strategiske tiltakene de setter i verk vil resultere i at de klarer at dekke spennet mellom det lokale tilstedeværelsen og behovet for spesialisering i etaten. Vil dette skje? Politiets evne til å utvikle seg til en mer robust politiorganisasjon vil være avhengig av deres evne til å se og fortolke de viktige signalene i omgivelsene, og at de har en organisasjonsstruktur som har evne og vilje til tilpasning.

3.2.5 De mange arenaer

Nærpolitireformen innebærer en omfattende kvalitets- og strukturreform for hele etaten. For en del av politidistriktene innebærer reformarbeidet også en fusjon med andre politidistrikt. I forslaget (Prop 61 LS (2014-2015), s.84) fra regjeringen legges det opp til Rogaland politidistrikt slås sammen med Haugaland og Sunnhordaland. Agder politidistrikt skal ikke fusjonere med andre i henhold til proposisjonen. Alle våre respondenter blir dermed berørt av reformarbeidet, men det vil arte seg noe ulikt. Nevnte distrikter vil alle oppleve endringsprosesser blant annet knyttet til nedleggelse av tjenestesteder, i tillegg skal Rogaland og Haugaland og Sunnhordaland altså gjennom en sammenslåing.

Begrunnelser for fusjoner i det offentlige må være politiske og knytte seg til forestillinger om at det kan bane vei for bedre og billigere serviceytelser til befolkningen (Busch et al., 2011, s.63). Klausen peker også på andre argumenter som er blitt knyttet til det å slå sammen til

større enheter. Han hevder at enkelte argumenterer med at en større enhet vil råde over større ressurser, og at de dermed enklere vil kunne omfordele, foreta investeringer og så videre. Andre fokuserer på at ved sammenslåinger vil en kunne opprette bedre, mer spennende og profesjonelle fagmiljøer. I tillegg har mange en forestilling om at en gjennom slike prosesser vil kunne utvikle en sterkere og mer profesjonell ledelse, og at en vil kunne oppnå synergieffekter ved å skape større enheter (Klausen 2014, s. 180). Vi kjenner igjen disse elementene også i argumentasjonen bak nærpolitireformen.

I følge Kurt Klaudi Klausen (Busch et al., 2011, s. 62) har det opp gjennom det 19. århundret vært perioder hvor det har vært på mote med fusjoner. Han hevder at det rundt årtusenskiftet ble moderne også i offentlige sektor. I Danmark har de dermed de siste 10-15 årene opplevd at mindre institusjoner har blitt slått sammen til større enheter. Dette har skjedd i mange sektorer, blant annet i flere utdanningsinstitusjoner, på sykehus, i politiet osv. Slike fusjoner, som er gjennomført i det offentlige, kan kategoriseres som toppstyrte, planlagte endring. Politiske myndigheter tar strategiske beslutninger som igjen skal implementeres i hele organisasjonen. Siden disse fusjonene ikke skjer av seg selv, krever de ledelse, strategisk ledelse, på alle nivåer. De trenger å bli ledet både av politikerne og i hele det administrative ledelseshierarkiet (Busch et al., 2011, s.62).

Klausen understreker at det å skape en fusjon er en langsiktig, strategisk utfordring. Ved å analysere sammenslåinger i de offentlige, har han utarbeidet en teori om åtte strategiske arenaer. Han hevder den kan hjelpe til med å forstå fusjoner og kaste lys over hva en kan gjøre for å håndtere dem strategisk. Han hevder at utfordringene i å få en fusjon til å lykkes, handler om å skape integrasjon på hver av arenaene. (Klausen 2014, s.192). Det å lede en fusjonsprosess innebærer da å sørge for et integrasjonsarbeid som tilpasser den nye organisasjonen til å kunne nå overordnede mål og strategier (Klausen 2014, s. 193). Han deler de åtte arenaene inn på denne måten:

Arena:	Kjennetegn:
Den politiske arena	Politisk brobygging/politisk integrasjon, avklaring av maktplassering, påvirkning av politisk beslutningstaking, utvikling av metoder og politiske planer (kampen om makten)
Arena for tro og visjoner	Det dannes nye forestillinger og fortolkninger av misjoner/visjoner, noe som gir felles retning og mening gjennom troverdige historiefortellere (kampen om sjelen)
Bevissthets-arenaen	Det skapes en mental/kognitiv brobygging gjennom kommunikasjon av kunnskap og begrunnelser, inkludert en avstemning av forventninger både internt og eksternt samt etablering av en kommunikasjonsstrategi og implementering av denne (kampen om bevisstheten)
Produksjons-arenaen	Det skal designes en ny felles organisasjon og organisering, en ny superstruktur. Det skal skapes felles regler, prosedyrer, tekniske systemer osv. (kampen om strukturen)
Den sosiale arena	Det skal skje en sosial integrasjon/inkludering, håndtering av den sosiale fusjonsprosessen i fusjonsprosessen, i tillegg til å etablere en HR-strategi for fastholdelse og rekruttering (kampen om det sosiale system)
Den kulturelle arena	Det skal skapes et nytt felles verdigrunnlag som bakgrunn for kulturell integrasjon og læreprosesser (kampen om verdiene)
Markedet	Det skal etableres nye arbeidsdelinger, hvor det kan bli kamp om hvilke organisatoriske enheter som skal overleve og videreføres i intern og ekstern konkurranse (kampen om overlevelse)
Arena for arkitektur og estetikk	Det skapes en symbolsk brobygging gjennom nye felles symboler i tekst, bilder og kontor- /byggningsmasse, inkludert en ny felles designlinje (kampen om designlinjen)

Fusjoner er som regel så gjennomgripende og omfattende, at de setter alle strategiske arenaer i gang. I en slik prosess hvor det er snakk om totale strategiske prosesser, må man manøvrere på og mellom mange arenaer samtidig. Klausen peker på at det er mange perspektiver som er viktig å være klar over når en skal jobbe for at en fusjonsprosess skal lykkes. Når det gjelder den politiske arena, er f.eks. viktig å være klar over at uheldige maktspill kan ødelegge for prosessen i et langt tidsperspektiv. Klausen hevder videre at arenaen for tro og visjoner er totalt oversett i fusjonslitteraturen, og at denne er et svært avgjørende perspektiv å være bevisst på. I og med at det er så begrenset hva vi egentlig vet, hva vi kan vite, og hva vi kan forutse, er det langt viktigere hva vi tror. Det er troen som skal «bære» en gjennom prosessen. Man kan ikke vite hvordan en fusjon vil foregå og gjennomføres, og en vet heller ikke om den

vil være til gagn for medarbeidere og befolkningen. Det er noe en blir nødt for å tro på (Busch et al, 2011, s. 72-73). Den sosiale arena kan også ofte tas for lett på i en fusjonsprosess. Det er imidlertid svært viktig å være klar over hvor vanskelig det for eksempel kan være for medarbeidere å gi slipp på arbeidsoppgaver, kollegaer og rutiner de er vant med å forholde seg til. Det er mange medarbeidere som vil være bekymret for følgene av en sammenslåing, i og med at den innebærer forandringer og dermed vil være en trussel mot det de kjenner og er glad i. I en slik sammenheng vil det være avgjørende hvordan lederne kommuniserer om prosessen til de ansatte (Busch et al, 2011, s. 69-70). Opplevelsen av om et strategisk initiativ oppfattes som meningsfullt, er avgjørende for at ansatte og medarbeidere vil være med på å skape, utvikle og gjennomføre det. Det at ledere er med på å skape mening (Weick 2005, Klausen 2014), er dermed med på å avgjøre om medarbeidere ser nytten av den nye strategien. Disse perspektivene kjenner vi også igjen i tradisjonelle teorier om endringsledelse (Kotter 1995, Graetz 2000), og det er vel dokumentert at disse er avgjørende for om en lykkes med endringsprosjektet. Teorien om arenaene tydeliggjør i tillegg hvor viktig det er for eksempel å jobbe med kulturaspektet og arenaen for arkitektur og estetikk. Innsikten om hvordan alle arenaene henger sammen, og hvor avgjørende det er å skape integrasjon mellom dem, er viktig kunnskap for ledere som skal være med å skape nye og vel fungerende enheter.

I forbindelse med nærpolitireformen, har de strategiske beslutningene blitt tatt på den politiske arenaen. Ledere i politiet får nå ansvaret for å være på utformingen av de nye politidistriktene og implementeringen av den nye strategien. Dette vil stille store krav til politilederne, og kunnskap om hvilke mekanismer som oppstår i slike prosesser vil bli nyttige.

3.3 Ledelse

Teorier rundt ledelse inneholder et mangfold av ulike vitenskapsteoretiske forankringer og perspektiver. På grunn av denne avhandlingens omfang, beveger vi oss ikke inn på dette feltet. Poenget er her å understreke at lederne, eller ledelsessystemet som det kalles i den konseptuelle foretaksmodellen, er avgjørende for å planlegge, implementere og drive endringer fremover. Kotter (2001, s.4) hevder at ledelse handler om å håndtere kompleksitet, og han påpeker også at ledelsesarbeidet som blir gjort kan ha stor betydning for utfallet av endringsinitiativer (Kotter, 1995). Vi kommenterer kort de ledelsesaspektene som henger sammen med fremsyn, endring og strategisk arbeid. Disse perspektivene glir over i hverandre, og det blir i vår sammenheng kunstig å skille dem distinkt fra hverandre.

Fremsynsledelse henger, som tidligere nevnt, tett sammen med endringsledelse. Karlsen og Øverland (2010, s.195) understreker nemlig at det å forstå og lede endring i organisasjoner vil være knyttet til tidsdimensjonen i endringsprosessene. Fremsynsledelse handler om at en tar utgangspunkt i arbeid som henger sammen med å forestille seg ulike fremtider. Her skal en også kunne planlegge og vurdere hvordan organisasjonen skal endres for å bevege seg mot det langsiktige målet (Karlsen og Øverland 2010, s.200). Fremsynsaktiviteter er dermed ulenkkelig knyttet sammen med endringsarbeid. Busch et al. (2007, s.11) definerer endringsledelse slik: «Med endringsledelse forstår vi ledelsesmessige grep for å sikre foretakets eksistensberettigelse gjennom nødvendig tilpasning og ønsket utvikling». Her vil en med andre ord være opptatt av å identifisere, analysere og utnytte krefter som blant annet kan gjøre organisasjonen mer robust over tid (Karlsen og Øverland 2010, s.195). Kurt Klaudi Klausen kombinerer perspektiver knyttet til fremtid og endring, ved å hevde at ledere som er opptatt en organisasjons fremtidsspørsmål, er opptatt av strategisk ledelse.

For at en organisasjon skal kunne endre seg, er en avhengig av ledelse på alle nivå. Ledelseskvalitet er en viktig forutsetning for høy endringsevne i organisasjonen (Busch et al. 2007, s.104). For å endres er i tillegg avgjørende at organisasjonen er mottakelig for lederatferd. Endringsevne i ledelsessystemet knyttes i tillegg til endring av de andre delsystemene. Her handler det om ledelsens evne til å sette i verk endringer i koalisjonssystemet, atferdssystemet og transformasjonssystemet (Busch et al.,2007, s. 130). Målet for nærpolitireformen er å skape en moderne og handlekraftig politiorganisasjon som skal bli enda bedre til å forebygge og bekjempe kriminalitet (Prop. 61 LS (2014-2015), s. 5). Dette endringsarbeidet vil kreve ledere som har klare fremtidstanker, som evner å ta hensiktsmessige strategiske beslutninger og som kan lede og drive frem endringer i hele organisasjonen.

3.3.1 Handlingsrom

Hvis en skal bli i stand til å utnytte det ledelsesmessige handlingsrommet, er det viktig å bevisstgjøre seg hvor i verden en befinner seg. I en tid preget av raske skifter, og der vi må forholde oss til fortid, nåtid og forventninger til en mer eller mindre usikker fremtid, blir et slikt arbeid avgjørende (Karlsen og Øverland, 2010, s.17). Det ledelsesmessige handlingsrommet angir rammer, ansvar og handlemuligheter (Klausen 2014, s. 52). Det er stor forskjell på hvordan ledere i det offentlige opplever handlingsrommet sitt. Noen opplever

at det er begrenset, og at det stadig begrenses ytterligere. Andre opplever at det ikke innskrenkes, og at de dermed har mulighet for å ta strategiske initiativer som sprenger begrensninger, skaper ny virkelighet og igjen påvirker dette handlingsrommet.

Mye av det en leder i det offentlige skal ta seg av, er selvsagt forhåndsbestemt og vil være krav som kommer utenfra, som oppgaver, ressurser, krav om dokumentasjon og evalueringer. Hvordan en ser på sine ledelsesmessige muligheter vil derimot være preget av hva den enkelte leder og den enkelte ledergruppe ser og ikke ser, hvordan en fortolker den strategiske situasjonen, det overordnede mønsteret og detaljene, og hva man ser og ikke ser av muligheter (Klausen 2014, s. 53). Det strategiske handlingsrommet kan på denne måten både bli innskrenket og utvidet avhengig av de initiativene den enkelte leder eller ledergruppe tar. Ledelsens handlingsrom kan mistes når det ikke utfylles og utnyttes, eller det kan sprenges og erobres (Klausen 2014, s. 53).

I den prosessen som politiet nå skal inn i, vil det bli viktig at politiledere utforsker, oppdager og utnytter sitt handlingsrom. Gjør de det, kan de bidra til beslutninger og prosesser som kan bli avgjørende for hvordan politietaten utvikler seg i nær fremtid.

3.4 Evaluering av teoribidragene

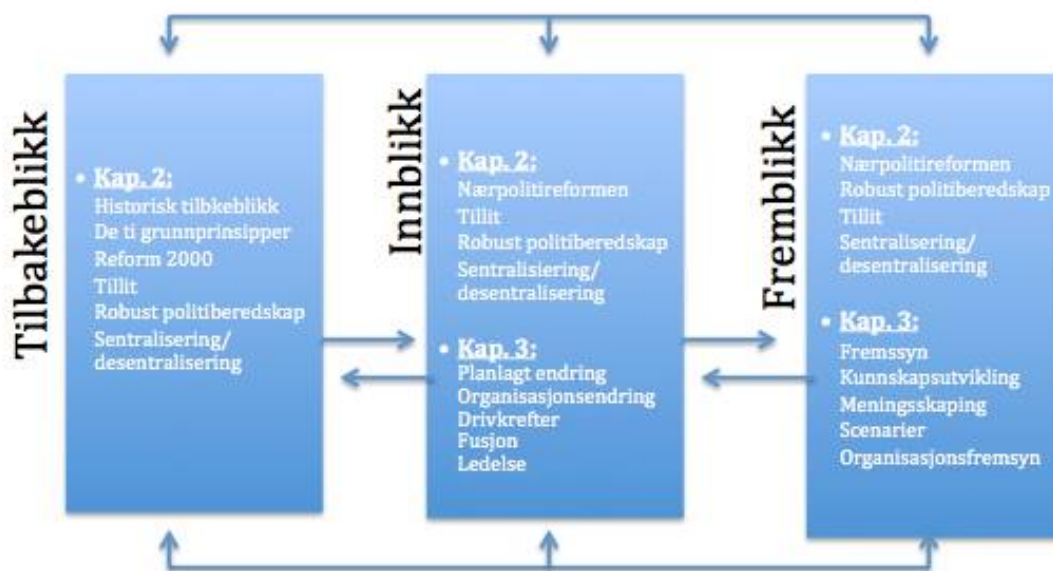
Hensikten bak teoriutvalget i denne avhandlingen, har vært å dekke aspekter knyttet til de tre kunnskapsdomenene i meningsskapingprosessen – fremblikk, tilbakeblikk og innblikk. Fortidsperspektivet knyttes til det historiske innblikket i politietaten, utviklingen av de grunnprinsippene i politiet og erfaringer fra reform 2000. Alt dette presenteres i kapittel 2, og kommenteres dermed ikke her.

Perspektivet knyttet til fremblikk redegjøres for i teoriutvalget knyttet til fremsyn. Her har vi hatt fokus på hva som kjennetegner fremsynsmetodene og vi har presentert scenariometodikken. Denne benytter vi i fremtidsarbeidet vårt. I tillegg har vi vist hvordan vi trenger kunnskap om fortiden, nåtiden og fremtiden til å utvikle ny kunnskap og bidra til meningsskaping. Vi har presentert viktige kjennetegn fra organisasjonsfremsynet og knyttet dette til kunnskapsutvikling og endringsledelse. Kunnskap om fremtiden vil være viktige for politiet i en tid hvor strategier skal besluttes og implementeres. Tidligere overbevisninger og

forestillinger vil utfordres og dermed skapes det rom for ny meningsskaping og tilegnelse av kunnskap.

Nåtidsperspektivet dekkes av teori som belyser planlagt endring, organisasjonsendringer, endringskrefter, fusjoner, ledelse og handlingsrom. Alle disse perspektivene knyttes direkte til endringsprosessen som nærpolitireformen legger opp til. Lewins trestegsmodell, Den konseptuelle foretaksmodellen og teoriene om de strategiske arenaene utfyller hverandre og bidrar på ulike måter til å belyse ulike perspektiver knyttet til planlagt endring, kompleksiteten i organisasjonsendringer og hva som kjennetegner arbeidet med å få til en vellykket fusjon. Alle disse modellene knyttes videre til utøvelse av ulike perspektiver knyttet til ledelse, og dermed var det naturlig å omtale disse ledelsesaspektene og teori rundt lederes handlingsrom. Hensikten ved dette utvalget var å gi en teoretisk forståelsesramme for hva som kan kjennetegne et så omfattende endringsarbeid som en reform er. Tanken var at disse perspektivene skulle bidra til fremsynet ved å skape en dybdeforståelse rundt nåtidsperspektivet i kunnskapsutviklingen.

Hvis en knytter teoriutvalget sammen med innholdet i kapittel 2, vil en se hvordan vi dekker de tre perspektivene knyttet til tilbakeblikket, innblikket og fremblikket.



Figur 8: Tilbakeblikket, innblikket og fremblikket i denne avhandlingen knyttet til teori og dokumentanalyse.

Vi vil videre ta med oss kjernebegrepene og teoriutvalget i vår behandling av avhandlingens empiri i kapittel 6. Først en gjennomgang av vår forskningsmetode og en presentasjon av sentrale funn i intervjuene.

3.5 Hvite felter på teorikartet

På grunn av denne avhandlingens omfang, er det mange ulike teorier knyttet til blant annet kunnskapsutvikling, endring og ledelse som også kunne belyst problemstillingen vår. Vi har derimot vært nødt for å gjøre et utvalg, og perspektivene vi nevner nedenfor er eksempelvis ikke tatt med.

Teorien skiller mellom to typer endringer. Dette kalles reaktive og proaktive endringer (Jacobsen 2004, s.353-354). De reaktive endringer kommer fordi organisasjoner må endre seg på grunn av eksempelvis krav fra samfunnet eller øverste myndigheter eller på grunn av en eller flere hendelser. Politiet ble både satt krav til fra samfunnet for å endre seg i tillegg til at bakteppet for dette var hendelsene 22.juli 2011 hvor politiet viste store svakheter i sitt arbeid. En proaktiv endring derimot er organisasjonens tilpasning til det den forventer vil komme i fremtiden. Dersom en organisasjon skal lykkes med å gjennomføre en proaktiv endring vil denne opparbeide seg en fordel i konteksten den opererer i siden organisasjonen er i forkant og er den første som endrer seg. For organisasjoner som lykkes med denne type endring vil det føre til det som er kjent som ”first mover advantage”, det at en opparbeider seg en fordel, som følge av å være den første i et felt som endrer seg. Dette vil sammenfalle med vår anbefaling om at politiet kan dra nytte av å ta i bruk fremsynsledelse i sin organisasjonsutvikling.

Kompleksitetsperspektivet handler om mønsteret i de samhandlingene som oppstår mellom aktørene i endring. En mener at disse mønstrene vil danne sterke forbindelser i organisasjonen (Johannesen, 2002). Her forkaster man den kjente tankene om forutsigbarhet, om en rasjonell-analytisk tilnærming og om at en ved hjelp av ulike tiltak kan skape et forventet resultat. En objektiv diagnose av organisasjonen vil aldri være representativ for hvordan organisasjonen er i det øyeblikket gjennomføringen av tiltaket foregår, en vil da ifølge kompleksitetsperspektivet ta beslutninger på sviktende grunnlag. Dette perspektivet tar utgangspunkt i at diagnosen av organisasjonen er den forståelse og mening som skapes i interaksjon med andre aktører både i og utenfor organisasjonen. Det er bruken av språk og

samtale som her vil være det viktigste redskapet. Ifølge Lissack (1999, sitert i Johannesen 2002) kan kompleksitetsperspektivet endre måten menneskene velger å handle på og også endre de problemene de velger å takle. På denne bakgrunn blir en diagnose av politiets situasjon i øyeblikket dermed en refleksjon over den virkeligheten organisasjonen selv skaper sammen med sine aktører (både interne og eksterne) gjennom dialog. Naturlig nok kan ikke en slik diagnose analyseres og systematiseres med tanke på organisasjonsmessige tiltak og det kan derfor heller ikke gjøres noen formell diagnose i organisasjonsutvikling sammenheng. Spørsmålet en da kan stille seg er hvilke konsekvenser dette kompleksitetsperspektivet får for tiltak og handling i politiet?

Strategisk ledelse handler, i følge Klausen, om å nå frem til forpliktende prioriteringer som strekker seg inn i fremtiden, ikke om drift og kriseløsning. Han understreker at strategisk ledelse kan og skal praktiseres av enhver leder med utgangspunkt i lederens hierarkiske plassering, og at en har ansvar for å handle strategisk i overenstemmelse med organisasjonens overordnede politikk og strategier. Strategisk ledelse handler om å skape strategisk «fit» og «alignment». Strategisk «fit» handler om at det er en match mellom en organisasjons valg av plassering, hvilke områder den prioriterer, de overordnede målene og den strategiske situasjonen en er i. Samtidig er det et ideal at det sikres «alignment». Det innebærer at det finnes en samstemthet mellom det organisasjonen ønsker å gjøre (strategien) og den evnen en har til å gjennomføre strategien. For å sikre «alignment» er en avhengig av å ha menneskelige, ressursmessige og kunnskapsmessige ressurser, evne og vilje (kapabilitet) til å implementere de strategiene en har valgt (Klausen 2014, s.19). I det offentlige vil visjonen/visjonene være formulert som politiske beslutninger, som er utformet gjennom forhandlinger og eventuelt kompromisser mellom folkevalgte beslutninger, og de overordnede strategiene må da forsøkes gjennomført gjennom å skape understøttende delstrategier (strategisk fit). Det blir et forsøk på å skape «alignment» (Klausen 2014, s.20). Beer et al (2005, s. 446-447) tilfører i denne sammenhengen begrepet «fitness». Dette knyttes til organisasjonens evne til å lære og til å tilpasse seg skiftende omstendigheter. Det 21. århundret preges av raske endringer og teknologisk utvikling. For å kunne lykkes, tilpasse seg og bli konkurransedyktige i et slikt miljø, er en avhengig av et dynamisk organisasjonsdesign (Beer et al., 2005, s. 446-447). Beslutningene knyttet til hvordan en skal skape strategiske tilpasninger i de nye distriktene etter fusjonene, eller hvilke valg en skal ta i forhold til nedlegging av tjenestesteder, vil være viktige i forhold til å sette organisasjonen i stand til å skape en enda bedre beredskap og til å være fleksibel i møte med fremtiden.

4 Forskningsmetode

I det følgende kapittel vi vi presentere de metodiske valgene vi har tatt og som ligger til grunn for forskningsdesignet vårt, datainnsamlingen vår og den analysen av resultatene vi har gjort i vår avhandling. Vi reflekterer også rundt det å forske på egen organisasjon.

4.1 Forskningsdesign

Før gjennomføring av et forskningsprosjekt er det viktig å planlegge hvilke metoder som skal brukes for å besvare problemstilling og forskningsspørsmål. Forskningsdesignet er oppsettet av og begrunnelsen for de beslutninger som forskerne tar (Blaikie 2010, s.13). Her ønsker en å begrunne de valg som er tatt i forskningsprosjektet slik at de er åpne for en kritisk vurdering og evaluering.

I metodelitteraturen skilles det mellom kvalitative og kvantitative metoder. Forenklet kan vi si at kvalitativ metode søker å gå i dybden av et fenomen og fokuserer på analytiske beskrivelser. Den omhandler altså empiri i form av ord, setninger, tekster og lignende fra eksempelvis fokusgrupper eller intervjuer. Metoden egner seg godt til å studere temaer det er lite forskning på fra før, og hvor det stilles store krav til fleksibilitet og åpenhet (Thagaard 2009). Valget av en kvalitativ metode som utgangspunkt for vår avhandling ble gjort fordi vi ønsket å få en dypere forståelse av våre forskningsspørsmål. Avhandlingen vår starter med en gjennomgang av de aktuelle offentlige dokumenter for politiet og det reformarbeidet etaten står overfor, samt sentrale utvalgte kjernebegreper i dokumentene. Dette gjorde vi for å få en bedre forståelse over hva som er kjernen i nærpoltireformen, samt for å skape en ramme inn fremtidsarbeidet vårt. Vi hadde dermed ingen hypoteser vi skulle teste ut. Ved å følge denne fremgangsmåten får avhandlingen vår også et eksplorativt design (Thagaard 2009, s. 16). Imidlertid er det viktig for oss som forskere å være bevisst på å vise at vår forskning vil bli farget av vårt teoretiske ståsted, våre opplevelser og våre erfaringer.

Vår avhandling er videre en enkeltstående casestudie (Jacobsen 2005, s.61). Slike casestudier kjennetegnes av at forskerne ønsker å gå i dybden og få mye informasjon om få enheter (Thagaard 2009, s. 49, 210). Vi ønsket å gå i dybden av respondentenes meninger om og erfaringer knyttet til våre forskningsspørsmål. Casen vår er avgrenset i tid ved at vi fikk svar på hva respondentene tenkte om fremtidens politi på et gitt tidspunkt. Vår interesse for feltet

bunner i den ene forskerens arbeidsforhold til politiet samt at begge forskerne jobber i etater som nå står overfor store endringer og reformarbeid i tiden fremover. Forskningsspørsmålene våre tar tak i en ukjent fremtid for politiet, og vi forsøker deretter å avdekke mulige fremtidsbilder for politiet. Dette for å se hva politiledere kan gjøre i nåtid for å nå bevege seg mot de ønskede fremtidsbildene.

For leseren fremstår ofte et forskningsdesign som lineært, men i praksis så vil et forskningsopplegg ved kvalitativ metode ofte være syklisk. Det innebærer at det skapes et gjensidig påvirkningsforhold mellom utforming av problemstilling, innsamling av data, analyse og tolkning (Thagaard 2009, s.30; Blaikie 2010, s. 44). Underveis i prosessen med avhandlingen gjorde vi endel endringer både i forhold til metode, avgrensninger og utformingen av problemstillingen. I utgangspunktet hadde vi blant annet tenkt å foreta fokusgruppeintervjuer med respondentene men dette ble etterhvert forkastet da det viste seg å bli for store logistikkmessige utfordringer.

For å sikre at forskningen vår er på et tilstrekkelig faglig nivå og at den kunnskapen vi tilegner oss er pålitelig tar vi i bruk vitenskapelige metoder. Det er valg av tema, problemstilling og hvilke forskningsspørsmål vi har valgt som er avgjørende for hvilken metode som bør velges. I tillegg vil blant annet den tid en har til rådighet, ressurser og forskerens kompetanse på de ulike metodene også spille inn ved avgjørelsen (Jacobsen 2005, s.13-20). Det å kombinere ulike data brukes ifølge Yin (Yin 1984 sitert i Thagaard 2009, s.49) gjerne i case-studier, der studier av definerte enheter kan bidra til å gi en bred forståelse. Flere metoder kan fungere som utdypende på hverandre i undersøkelsesprosessen. Vi vil i det følgende forklare hvordan prosessen vår har vært i forhold til intervjuer, analyse og fremstilling av dataene. I tillegg vil vi presentere vår egen vurdering av dataenes kvalitet.

4.2 Vitenskapelig forankring

Vår avhandling baserer seg på et abduktivt design. Dette er en av fire metoder for samfunnsvitenskapelig forskning (Danermark et al. 1997). Disse er abduksjon, induksjon, deduksjon og retroduksjon. Den abduktive metoden ser på teorier som nødvendig for å forstå noe på en ny måte. Her ønsker en å se dette ved hjelp av en ny idesammenheng. Her blir forskernes fantasi, kreativitet og evnen til å assosiere viktig. Med andre ord kan abduksjon i vår avhandling forklares ved at vi ønsker å bidra til ny innsikt i allerede kjente fenomener, slik

som eksempelvis reformarbeid i politiet og hvordan politiet ser ut i 2050. Den abduktive metoden tar utgangspunkt i hermeneutikken hvor det sentrale begrepet er fortolkning.

Vi fortolker og beskriver respondentenes meninger og setter disse inn i en vitenskapelig sammenheng (Thagaard 2009 s. 194). Respondentenes tanker og meninger om fremtiden oversettes til vitenskapelig språk som vil bidra til å besvare forskningsspørsmålene våre. I tillegg håper vi at det også vil kunne generere kunnskap om fremtidens politi. Det blir lagt vekt på at vår avhandling presenterer respondentenes meninger og synspunkter og ikke forskernes synspunkter.

Et viktig aspekt er læren om hvordan virkeligheten ser ut, kalt ontologi. Dette er det nok like mange oppfatninger om som det er mennesker, og vi klarer ikke å komme frem til et svar som er gjeldende for alle. Virkeligheten kan altså ikke betraktes isolert, men vi må ta høyde for at den påvirkes av hendelser og situasjoner (Jacobsen 2005, s.24-25). Våre respondenter skaper etter denne ontologiske antakelsen nye tanker om fremtiden etterhvert som tiden går og nye hendelser og situasjoner oppstår. Karlsen og Øverland (2010, s.125) beskriver dette som “fremtiden er ontologisk ubestemt, det vil si at vi skaper og gjensker vedvarende ulike fremtider og en hvilken som helst av disse kan faktisk oppstå, men ikke bevises som fremtid.”

Begrepene ontologi og epistemologi har begge betydning for hva vi kan definere som virkelighet og hvordan vi kan vite noe om virkeligheten. Epistemologi beskrives som «læren om kunnskap» (Jacobsen 2005, s.26) og handler om hvordan og hvor mye kunnskap en kan tilegne seg om virkeligheten. Vi som forskere anvender kunnskap som andre har tilegnet seg og fortolker denne slik at vi får en sosialvitenskapelig kunnskap om det vi undersøker. Dette medfører at vi som forskere må være bevisst på at vi påvirker det vi forsker på når vi tolker svarene våre respondenter gir oss i intervjuene. Denne kunnskapen består ifølge konstruktivismen av flere lag (Jacobsen 2005, s. 27). Konstruktivisme betyr at en er interessert i å få tak i hvordan fortolker og skaper sin virkelighet Som forsker vil en i følge dette studere hvordan mennesker tenker og handler. Med dette menes at vi i vår studie har prøvd å sette oss inn i hvordan våre respondenter forstår virkeligheten. Vi ønsket å utforske hvordan de fortolker og legger mening i det som har skjedd og det som de tror kommer til å skje i fremtiden. Det viktige, ifølge denne teorien, er ikke hva som faktisk skjer men hvordan respondentene fortolker det som skjer. Diskusjonen dreide seg her rundt nærpoltireformen og hva som har skjedd tidligere i forbindelse med endringer og reformarbeid.

Vi brukte både dokumentanalyse og intervju som datainnsamlingsmetoder, dette kalles i teorien for metodetriangulering (Jacobsen 2005, s. 229). Denne trianguleringen kan brukes for å få et sterkere valideringsgrunnlag av funnene, men den kan også brukes for å få frem flere perspektiver på samme fenomen. Vi har i vår avhandling brukt triangulering til begge disse nevnte formål.

4.3 Datagrunnlag

4.3.1 Utvelgelse

Når vi skal gjennomføre en undersøkelse kan vi bare undersøke et utsnitt av virkeligheten, det vil si at vi må gjøre et utvalg. Utvelgelsen av respondentene er viktig fordi prosessen og utvalget har stor innflytelse på analysen av dataene. Utvalget er også avhengig av hvilke konklusjoner man kan trekke og hvor stor tillit vi kan ha til konklusjonene.

Ved hjelp av «snøballmetoden» (Thagaard 2009 s. 56) foretok vi en strategisk og kriteriebasert utvelgelse av våre respondenter. Respondentene i alle distriktene ble valgt ut på bakgrunn at de skulle ha, eller nylig hadde hatt, personalansvar. De skulle også være ledere på forholdsvis høyt nivå i etaten slik at strategisk arbeid ikke var ukjent for dem. Vi valgte altså respondenter som vi regnet med hadde relevante meninger og kunnskaper i forhold til våre forskningsspørsmål. I tillegg valgte vi bevisst respondenter som var ulike, både når det gjaldt kjønn, alder, utdanning, arbeidssted og ledererfaring. Dette for å få et bredt inntrykk i intervjuene (Repstad 2014, s. 81). Vi kontaktet tre av respondentene først og ba disse om forslag til navn på andre potensielle respondenter som hadde de samme egenskapene som her nevnt. Det har vært rettet kritikk mot snøballmetoden på grunn av at utvalget kan komme til å bestå av personer innenfor samme nettverk eller miljø. For å motvirke dette kan vi kontakte personer fra ulike miljø og be disse om forslag (Thagaard 2009 s.56). Vi valgte å kontakte en respondent per distrikt og ba den om å få flere aktuelle navn i distriktet.

Et annet viktig aspekt ved utvelgelsen er antallet av respondenter. Her sier Thagaard (2009, s.59) at man kun skal intervju så mange respondenter som det trengs for å få svar på det en ønsker, skal en altså intervju til en når et metningspunkt. Antallet ses også i forhold til avhandlingens størrelse, ressurser og tid. Vi mente at tre respondenter per distrikt ville gi oss nok informasjon til å kunne foreta undersøkelsen. Grunnen til dette var at det er begrenset antall ledere på dette nivået i hvert distrikt og at de som er det stort sett sitter i samme

ledergrupper og utvalg. Dette anså vi som et viktig aspekt i forhold til metningspunktet da vi nok ikke ville fått så mange flere nyanser på forskningsspørsmålet vårt at det ville forsvare en ekstra tidsbruk på å intervju flere respondenter.

Vi har gjort ni intervjuer av ledere i tre utvalgte politidistrikt. Vi valgte bevisst Haugaland og Sunnhordaland og Rogaland politidistrikt siden det tidlig i arbeidet med nærpolitireformen ble foreslått at disse kunne bli slått sammen. Agder politidistrikt ble også plukket ut siden det innledningsvis i reformarbeidet ble gitt antydninger om at dette distriktet skulle slås sammen med Rogaland. Midt under arbeidet med avhandlingen, i februar 2015, kom stortingsproposisjonen som presenterte det nye forslaget til inndeling av politidistrikter. Dette forslaget har flertall i regjeringen og det er dermed stor sannsynlighet for at det blir vedtatt. Her foreslår en at Rogaland blir slått sammen med Hordaland og Sunnhordaland. Agder blir ikke slått sammen med andre distrikter.

4.3.2 Datainnsamlingsmetoder

Dokumentanalyse

Vi valgte som nevnt dokumentanalyse og intervju som våre metoder. Dette gjør etter vår mening at vi klarer å belyse våre forskningsspørsmål på en god og utfyllende måte. Bakgrunnen for vårt valg om å se nærmere på ulike dokumenter knyttet til politiet var å synliggjøre de politiske føringene for omorganiseringen som politiet nå står overfor med nærpolitireformen. I tillegg ønsket vi med denne analysen å skape en hensiktsmessig ramme for vår diskusjon rundt politiets fremtid. En dokumentanalyse er en kvantitativ metode (Jacobsen 2005, s.164). I dokumentanalysen samler forskeren inn data som analyseres for å få frem de viktigste sammenhenger og informasjon om det vi ønsker å si noe om. Vi valgte styringsdokumenter som har vært sentrale for politiet fra 1980 og fram til i dag.

Vi deler innsamlede data inn i primærdata, sekundærdata og tertiærdata. Primærdata er data som forskeren selv har samlet inn for å belyse sin problemstilling (Jacobsen 2005, s.124). Disse bygger ikke på andre kilder, men beskrives som selvstendige og er samlet inn for første gang. Intervjuene våre er primærdata. Sekundærdata er data samlet inn av andre som forskeren igjen bruker i sin forskning (Jacobsen 2005, s.137). Tertiærdata er data som andre har tolket, det er altså resultatet av andres innsamling og analyse av dataene. I følge Jacobsen (2005, s.163) egner dokumentundersøkelser seg spesielt godt i tre tilfeller. Den første

begrunnelsen knyttes til situasjoner hvor det er umulig eller vanskelig å samle inn primærdata. Videre når forskeren vil se hvordan andre har oppfattet en situasjon eller hendelse, og til slutt når det vi ønsker å få tak i er det som mennesker faktisk har sagt eller gjort. Vi har i vår dokumentanalyse forholdt oss til sekundærdata. Dette er dokumenter som gir oss informasjon om et saksforhold nedtegnet på et spesielt tidspunkt og et spesielt sted, og ofte med tanke på spesifikke lesere. Våre data utgjør i hovedsak offentlige utredninger, men vi har også sett hen til lover, forskrifter, beredskapsplaner og så videre.

Ved innsamling av sekundærdata er det viktig å være skeptiske til hvor dataene kommer fra, hvem som har samlet dem inn, hvor troverdige kildene er, og hvilke feil som hefter ved dem (Jacobsen 2005, s.137). Aktuelle vurderingskriterier blir her til hvilket formål dataene er innhentet, hvem som har samlet dem inn, hvorfor de er blitt samlet inn, metoden som er brukt samt mulige feilkilder i dataene eller innsamlingsmetoden. Hovedproblemet ved bruk av sekundærdata er at disse dataene kan være samlet inn til et helt annet formål enn det vi nå ønsker å bruke dem til (Jacobsen 2005, s.164). Vi er imidlertid av den oppfatning at våre utvalgte offentlige dokumenter i stor grad er rettet nettopp mot politiet og den omorganiseringen etaten nå står ovenfor. I tillegg har vi med dokumenter som omhandler tidligere omorganisering av etaten. Grunlaget for dette valget var å forstå den utviklingen etaten har gjennomgått, samt for å få både et historisk og et fremtidsrettet bilde av etaten.

I og med at vi i utformingen av intervjuguiden hadde valgt visse kjernebegreper fra dokumentene og at vi knyttet disse til scenariobyggingen, kan det ha ført til at vi mistet andre og viktige dimensjoner knyttet til fremtidens politi. Med tanke på avhandlingens omfang, var dette likevel en helt nødvendig avgrensning å gjøre. Det positive med dette var at vi klarte å holde fokus på sentrale deler av målsettingen for reformen.

Intervju

Vi valgte intervju som metode for å samle inn informasjon fra respondentene våre. Sammenlignet med andre samfunnsvitenskapelige metoder gir intervjuer mulighet til å innhente mye informasjon fra hver enkelt respondent (Jacobsen 2005, s.276).

Intervjumetoden består av to hovedgrupper av intervjuer. Dette er kvalitative og kvantitative intervjumetoder. Disse to metodene brukes til å hente inn ulike typer informasjon. Det åpne,

individuelle intervjuet er en kvalitativ metode hvor forsker og respondent snakker sammen i form av en vanlig dialog (Jacobsen 2005, s.142). Data vi får ut av et slikt intervju er i form av ord, setninger og/eller fortellinger. En slik type intervju kan både foregå ansikt-til-ansikt, ved hjelp av internett eller via telefonen som vi valgte å bruke. Bakgrunnen for valget om å foreta telefonintervjuer var blant annet lave kostnader og at det var tidsbesparende. Lederne fra Agder og Haugaland og Sunnhordaland måtte ha reist langt for å treffe oss, og vi opplevde ikke at vi kunne be dem sette av en hel dag til et slikt intervju i en travel arbeidshverdag. Forskerne kunne selvsagt ha reist til den enkelte respondent, men vi vurderte det som unødvendig i forhold til det vi eventuelt fikk igjen for det. Vi ønsket begge å være til stede under alle intervjuene, og siden vi begge er i full jobb, hadde dette blitt vanskelig å gjennomføre. Vi henvendte oss til aktuelle respondenter først per mail for å høre om de kunne være interessert i å delta på intervju vedrørende sine erfaringer og tanker om vår problemstilling. De vi tok kontakt med var positive til henvendelsen. Etter første mailkorrespondanse sendte vi nok en mail med et informasjonsskriv, hvor vi informerte om undersøkelsen og dens formål. Her la vi med intervjuguiden med tilhørende vedlegg. Respondentene ble orientert om at all informasjon ville bli anonymisert og behandlet konfidensielt. Det ble på forhånd laget en intervjuguide med tema, fast rekkefølge på spørsmålene og med kun åpne svaralternativer (Jacobsen 2005, s. 145). Intervjuene ble utformet som intervjuer med lav strukturingsgrad. Slike lavt strukturerte intervjuer ble valgt for ikke å begrense respondentenes svarmuligheter og la dem svare åpent og fritt, samtidig med at spørsmålene ble styrende for intervjuets retning. Samtlige intervjuer hadde en varighet på mellom 75 minutter og 90 minutter. Det ble gjort opptak og tatt notater av alle intervjuene. Vi spurte samtlige om dette var greit. Ingen hadde noen innvendinger imot det. Alle opptakene ble slettet og notatene makulert etter transkriberingen. Etter at vi hadde arbeidet med vår problemstilling, måtte vi finne det undersøkelsesdesignet som var best egnet for vår undersøkelse. Dette valget har betydning for både undersøkelsens reliabilitet og validitet. I tillegg bidrar designet til at våre valg blir åpne for en kritisk vurdering og evaluering av undersøkelsen. Vi valgte å vektlegge det å få et helhetlig bilde av våre respondenters tanker om politiet i 2050.

4.4 Presentasjon og analyse av datainnsamlingen

Vår dokumentanalyse baserer seg på en stor mengde dokumenter og dette har krevd mye bearbeiding og sammenligning for at vi kunne presentere det i vår avhandling. Dataene fra dette arbeidet har vi presentert i kapittel 2 hvor vi har konsentrert oss om kjernebegreper fra dokumentene.

Etter at samtlige intervjuer var gjennomført, satt vi igjen med flere timer med båndopptak. Det er ifølge Jacobsen (2005, s. 185-186) viktig å beskrive, sammenfatte, systematisere og kategorisere materialet vi har samlet inn for å få en oversikt. Vi valgte å transkribere intervjuene. Dette arbeidet ga oss rundt 90 sider med tekst. Arbeidet med denne transkriberingen var veldig tidkrevende, men ga oss også en grundig gjennomgang og repetisjon av alle elementer og utsagn i hvert eneste intervju. Deretter var det systematisering og kategorisering som stod for tur. Vi måtte foreta en utsiling av relevant informasjon, samt også i noen tilfeller forenkle denne informasjonen noe. Dette var nødvendig for å få en fullstendig oversikt over den informasjonen vi hadde samlet inn. Vi plasserte altså respondentenes sitater under rett spørsmål i intervjuguiden. Til slutt bandt vi sammen dataene. Med dette mener vi at vi begynte å tolke de dataene vi hadde samlet inn. I vår avhandling er denne sammenbindingen utfyllende presentert i kapittel 6.

4.5 Vurdering av dataene

I forskningen skal en vurdere om de data som forskerne har samlet inn har god nok kvalitet til at de kan brukes til å trekke konklusjoner. To vanlige måter å gjøre dette på er å vurdere dataenes reliabilitet og validitet. (Thagaard 2009, s. 198-200; Jacobsen 2005, s.19-20).

4.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet defineres som datamaterialets pålitelighet (Jacobsen 2005, s.87). Datamaterialet blir ansett som pålitelig dersom en annen forsker kan oppnå de samme resultatene ved å gjenbruke undersøkelsesmetodene. Derimot mener Thagaard (2009, s.198) at det å kunne forvente at en skal kunne gjennomføre et likt forskningsopplegg ikke er realistisk. Grunnen til dette er at det ikke er holdbart å anta at forskeren oppfattes som uavhengig i forhold til respondenten i studier hvor mennesker forholder seg til hverandre. Thagaard hevder videre at forskeren må argumentere for reliabiliteten ved å redegjøre for hvordan dataene har blitt

utviklet i arbeidet med studien. Vi har brukt offentlige dokumenter som er tilgjengelige for alle. I tillegg er vår intervjuguide tilgjengelig for bruk igjen. Så sett at de samme respondentene ble intervjuet igjen så ser vi ingen grunn til at svarene skulle vært grunnleggende annerledes hvis tidsaspektet ble tatt ut av likningen. Det at flere av respondentene svarer i samme retning, og til dels likt, på flere av spørsmålene forsterker også denne antakelsen fra vår side. Imidlertid vil det over tid være samfunnsmessige endringer som muligens vil påvirke respondentenes svar på de samme spørsmålene på et senere tidspunkt. I vår avhandling knytter vi reliabiliteten opp til troverdigheten vår i forbindelse med valg av respondenter, utforming av intervjuguide og gjennomføring av intervjuene samt under tolkingen og presentasjonen av funnene våre.

Vi har under hele prosessen ved datainnsamlingen vår forsøkt å være nøyaktig og opptre troverdig. Vi var under intervjuene veldig bevisst på å innta en lyttende holdning slik at vi ikke la «ord i munnen» på respondentene våre.

4.5.2 Validitet

Validitet omhandler vurderingen om datamaterialet i undersøkelsen er gyldig i forhold til den problemstillingen vi tar utgangspunkt i (Thagaard 2009 s.22). Med det menes at vi skal kunne stole på undersøkelsen, og gjennomføringen av undersøkelsen må ha vært gjort på en slik måte at den vekker tillit.

Universaliserende og generaliserbar kunnskap var for oss ikke et mål, jamfør vårt valg av metode. Vi ønsket innsikt i grunntrekk, særpreg og utviklingshistorier over tid i politietaten og var ikke opptatt av hvor vanlig en spesiell hendelse er (Repstad 2014, s.23). Vi har brukt casestudie som har gitt oss en dypere forståelse av respondentenes tanker om fremtiden akkurat nå. Dette gjør at våre funn ikke kan generaliseres til å si at det gjelder i eksempelvis hele politietaten (Jacobsen 2005, s. 92).

4.6 Forskningsetiske aspekter

Samfunnsvitenskapelig forskning reguleres av et sett normer. Disse utgjør til sammen en egen forskningsetikk som omhandler moralske regler som ligger til grunn for all forskning (NESH 2006). Reglene dreier seg om forskningens offentlighet, uavhengighet, skepsis, universalisme,

originalitet, ydmykhet og redelighet. Å forske på politiets virksomhet kan innebære særskilte utfordringer. Politihøgskolen har derfor laget en ”Forskningsetisk veileder” for å bevisstgjøre sine egne studenter (Bjørge & Myhrer, 2008). Her fremheves viktigheten av å reflektere over etiske oppfatninger, ha et høyt bevissthetsnivå omkring problemstillinger som kan oppstå i forbindelse med forskning på politiets virksomhet, samt å velge riktig fremgangsmåte med tanke på å få tillatelser til å innhente informasjon. Normer for vitenskapelig redelighet er definert i en innstilling fra Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsfag og humaniora, forkortet til NESH, 2006. Denne innstillingen har vi fulgt som overordnet rettesnor under hele undersøkelsen. Tre etiske grunnprinsipp har vært styrende. Dette har vært kravet om konfidensialitet, informasjonen må håndteres på en måte at den ikke skader enkeltpersoner og en må forholde seg til at å skjerme personer kan komme i konflikt med kravet om at forskningen skal kunne etterprøves. Det mest utfordrende forskningsetiske kravet var for oss etterprøvbareheten. Dette på grunn av vårt valg av metode. Med etterprøvbarehet menes at forskeren skal legge best mulig til rette for at forskningsresultatet skal kunne kontrolleres i ettertid. Flere aspekter ved metoden vanskeliggjorde dette, og vi har derfor tilstrebet størst mulig grad av transparens i prosessen for at det skal være tydelig hvordan vi har gått frem. Hvis prinsippene om konfidensialitet og etterprøvbarehet står mot hverandre, er personvernet det viktigste (NESH 2006, s. 18). Dette kravet er ivaretatt ved at all informasjon er anonymisert. Som allerede nevnt ble informantene også spurt på forhånd og orientert om hva undersøkelsen innebar.

4.7 Kritikk av metode og datamaterialet

Et særtrekk ved kvalitativ forskning er at forskeren er nærmere informantene, og forholder seg mer subjektivt til informantenes opplevelse, enn i kvantitativ forskning. En av forskerne er en del av politietaten og kjenner til, på kolleganivå, noen av informantene og til dels deres arbeidssituasjon. Forskeren kan derfor i større grad gå i dybden på det enkelte fenomen. Det å holde distanse og upartiskhet når en forsker på «hjemmebane» er imidlertid en utfordring. I tillegg kan det å være «ekspert» på sitt eget felt også være problematisk i forskningen (Repstad 2014, s.39). I følge teorien (Repstad 1993 sitert i Jacobsen 2005, s. 40) er det derimot ikke snakk om at en må velge mellom nærhet eller distanse. Situasjonen fordrer imidlertid en evne til å bevege seg mellom de to idealene. Nærheten er viktig for å forstå den undersøkte virkelighet, mens avstanden er også viktig for å sette denne oppfatningen inn i et videre perspektiv. I dette tilfellet er ikke forskeren selv politiutdannet og dermed heller ikke

på detaljnivå med respondentene arbeidshverdag, i tillegg jobber ikke forskeren sammen med noen av respondentene i det daglige. Med over 800 ansatte i distriktet er det mange mer eller mindre kjente kolleger en treffer i arbeidshverdagen, og ingen av respondentene var nært kjent av forskeren. Repstad (2014, s.39) sier at disse innvendingene mot å forske på hjemmebane ikke nødvendigvis skal forhindre en å sette i gang, men at de heller er noe vi må huske på underveis i forskningen. En fordel med å forske på hjemmebane som Repstad (2014, s.39) fremhever er at forhåndskjennskap til miljøet en skal forske på kan være positivt ved at forskeren bedre forstår hva som skjer og at en kan unngå feilslutninger og misforståelser.

Det er flere ulemper med telefonintervjuer.(Jacobsen 2005, s. 143). Undersøkelser viser at det kan være lettere å lyve eller lure intervjueren ved telefonintervju (Frey & Oishi 1995 sitert i Jacobsen 2011, s.143). Det er også nevnt at det for respondentene ofte er lettere å snakke om følsomme temaer i ansikt-til-ansikt intervjuer. Imidlertid anså vi ikke våre temaer som spesielt følsomme siden de ikke var av personlig art. Dermed tilla vi ikke dette punktet avgjørende vekt. Kostnadsspørsmålet med en reise for våre respondenter, eller eventuelt for oss to forskere, ble vektlagt sterkere. I tillegg sparte vi mye tid ved å foreta telefonintervjuer. Et annet problem med telefonintervjuer er at vi som forskere mister muligheten til å se hvordan respondenten reagerer og opptrer under intervjuseansen. Det er lettere å vurdere situasjonen og avgjøre om en bør be om utdyping av et spørsmål eller ikke dersom en sitter ansikt-til-ansikt med respondentene (Jacobsen 2005, s.144). Dette er mulighet vi ikke har hatt ved å gjennomføre telefonintervjuer, og det medfører en klar ulempe. Et annet aspekt som Jacobsen (2005, s. 144) nevner er at en ved telefonintervju unngår den såkalte «intervjueffekten». Denne «innebærer at intervjuerens fysiske nærvær kan medvirke til at intervjuobjektet opptrer mer unormalt». Ved telefonintervju slipper en at respondenten finner på noe for å tilfredsstille intervjueren, hvis han for eksempel skulle oppfatte at intervjueren kjeder seg eller lignende. Ved bruk av intervjuer er utfallet i stor grad avhengig av fortrolighet mellom intervjuer og respondent. Intervjuer vil alltid være med på å konstruere intervjusituasjonen og dermed påvirke utfallet av intervjuet. For å minske effekten av dette, valgte vi at det var den samme personen som foretok alle intervjuene og at den andre kom med oppfølgingsspørsmål der det var naturlig og/eller nødvendig. En annen fordel med åpne intervjuer er at vi kan møte respondentene med en viss åpenhet overfor holdninger og tanker om emnet. Intervjuet blir da mindre styrt av vår egen oppfatning av temaet. Noen av respondentene svarte så og si kun på de spørsmål som ble stilt, mens de fleste reflekterte og assosierte over emnene våre. De

respondentene som reflekterte ga oss en dypere innsikt i kunnskapen, interessen og engasjementet de hadde rundt emnet.

4.7.1 Rollekonflikt

Vi var spesielt oppmerksom på den ene forskerens rolle som politiansatt og forsker da vi skulle undersøke kollegers erfaringer. Endel av informantene våre er også kolleger denne ene forskeren kjenner mer eller mindre godt fra før, selv om de ikke har jobbet direkte sammen. Jacobsen (2005, s.149) mener at for å få til en mer åpen informasjonsutveksling mellom forsker og respondentene er det nødvendig med tillit mellom intervjuobjekt og intervjuer. Tillit er noe som skapes over tid. Tillitsaspektet er det altså all grunn til å tro at vi har dekket så godt som vi kan på grunn av det kollegiale kjennskapet intervjuobjektene har til den ene forskeren.

Vi var i forkant noe bekymret for om respondentene ville føle seg presset til å stille til intervju fordi vi kjente til hverandre fra før. Imidlertid syntes respondentene temaet var spennende og de svarte overbevisende på at de gjerne ville stille til intervju. I tillegg tok vi først kontakt med respondentene via mail og la opp til at det var greit å ikke svare positivt på henvendelsen. Et par av de første respondentene vi kontaktet valgte også å gjøre dette, da de mente at de enten ikke hadde noe å bidra med eller at de ikke hadde tid.

Kjennskap til informantene kan imidlertid være en ekstra utfordring, da det kan være fare for å tillegge det de forteller en fortolkende tilnærming ved gjengivelse av datamaterialet. Det var derfor viktig for oss å bruke diktafon for å skille tydelig mellom det informantene faktisk sa og våre egne tolkninger av utsagnene i analysens neste fase. Det er svært viktig å være bevisst dette skillet, så en leser til en hver tid skal vite hvem sin stemme vi refererer til. Når et forskningsprosjekt er basert på kvalitativ metode, setter det strenge krav til forskeren.

Den ene forskeren opplevde at hun hadde lett for å få empatisk forståelse for erfaringene som respondentene fortalte om. Jacobsen skriver at man i slike situasjoner kan miste den akademiske distansen og få personlige interesser i det som skjer på feltet (Repstad, 2007). Med innsikt i denne faren prøvde vi å være ekstra bevisst dette i arbeidet med undersøkelsen. På den andre siden sier Repstad (2007) også at man ikke skal undervurdere de positive sidene ved å forske på hjemmebane. Han hevder at personlig engasjement kan gi utholdenhet og

motivasjon i prosessen. Den rene forskerrollen i samfunnsvitenskapene er ifølge Repstad (2007) en fiksjon. Han mener at en forsker som er tilknyttet samme organisasjon som respondentene vil ha mer intime og sosiale bånd til respondentene enn en forsker som kommer utenfra. En ulempe kan likevel være at den ene forskeren i sin analyse preges av forholdet til etaten. Fremtidsbildene som vi kom frem til sammen med respondentene kan ubevisst være alternativer som vil fremme forskerens eget syn på etaten og utfordringene den står overfor. Forskeren kan være for involvert i respondentenes måte å snakke på slik at hun overser sentrale elementer i det som blir sagt. Dette har vi vært bevisst på i prosessen og valgte at denne forskeren kun var observatør under intervjuene slik at hennes forforståelse ikke skulle påvirke resultatene fra undersøkelsen. Vi har i tillegg hele tiden under prosessen med innsamling av data og analysen vært to slik at dette nærhetsaspektet eventuelt skulle bli mindre dominerende og ikke påvirke undersøkelsen vår.

5 Resultater

Vi gjennomførte intervjuer med ni respondenter fra tre forskjellige politidistrikt. Vi presenterer resultatene samlet etter samme intervjuguide som respondentene fikk tilsendt før intervjuene. Funnene vil dermed bli knyttet opp til hvert enkelt spørsmål i denne guiden og kommentert der vi mener det er nødvendig. Kobling av resultatene opp mot teori og dokumentanalyse vil presenteres i kapittel 6.

Spørsmålene i intervjuguiden vår ble valgt for å kunne besvare problemstillingen vår:

Hva kan kjennetegne politiet i 2050?

For å utforske denne utformet vi tre forskningsspørsmål:

- *Hvilke muligheter/begrensninger ligger i den forestående reformen med tanke på å skape en mer robust politiberedskap i fremtiden?*
- *Hvordan kan ledere på strategisk nivå i politietaten håndtere de nært forestående endringer? Hvilket handlingsrom har de?*
- *Hvordan vil en robust politiberedskap kunne se ut i fremtiden, og hvilke tilpasninger bør gjøres nå for å bevege seg mot et «idealpoliti» i 2050?*

Under hvert forskningsspørsmål utarbeidet vi delspørsmål. Disse skulle hjelpe oss til å holde diskusjonen fokusert rundt sentrale begreper knyttet til hvert av forskningsspørsmålene (se

vedlegg 1). For å tydeliggjøre konteksten svarene ble gitt i, er sitatene i presentasjonen nedenfor plassert under delspørsmålene. Intervjuene ble foretatt i form av telefonintervjuer. En av forskerne ledet samtlige intervjuer mens den andre tok notater og kom med oppfølgingsspørsmål der det var nødvendig.

Under spørsmål nr 1-6 fikk respondentene fortelle om hvor lenge de hadde vært ansatt som ledere og hvilken utdanningsbakgrunn de hadde. Her var vi også opptatt av å få tak i respondentenes erfaringer fra arbeidet med reform 2000. Hensikten med dette var å gjøre et tilbakeblikk, slik at vi skapte en forankring og en referanseramme som vi kunne bygge på i det videre intervjuarbeidet.

Spørsmål 7 til 11 omhandlet perspektiver knyttet til det første forskningsspørsmålet. Her dreide det seg om hvilke muligheter og begrensninger respondentene mente fantes i den kommende reformen. Spørsmål 12-16 dreide seg om forskningsspørsmål 2. Her fokuserte vi på aspekter rundt strategisk ledelse og hvilken handlingsrom respondentene mente at ledere i etaten har i forbindelse med reformen.

Bakgrunnen for forskningsspørsmål 1 og 2 var at vi ønsket å få et innblikk i hva som kjennetegner etaten i dag. Vi ville utforske hva lederne i politiet selv tenker om det endringsarbeidet de skal gjennom, og om de opplever at politiledere kan være med å påvirke denne prosessen.

Forskningsspørsmål 3 var utformet for å gjøre et fremblikk. Vi tok i scenariobyggingen (spørsmål nr. 17, 19 og 20) utgangspunkt i respondentenes tanker om mulige fremtider for politiet i 2050. Her ba vi dem både forestille seg kjennetegn ved et idealbilde i tillegg til at vi bygget alternative fremtidsbilder med utgangspunkt i et scenariokors. Hensikten var å få et nyansert bilde av hva som kan kjennetegne politiet i 2050. Spørsmål nummer 18: "Hvilke drivere/faktorer vil påvirke hvordan politiets beredskapsarbeid vil utvikle seg mot 2050?" ble tatt med i intervjuguiden for å identifisere hvilke drivkrefter som kan ha betydning for politiets utvikling fremover i tid. Det var viktig å ha disse i bakhodet når en skulle forestille seg alternative fremtidsbilder, slik vi ba respondentene gjøre i arbeidet med scenariokorset (spørsmål 19). Spørsmål 21 handler om hva som bør gjøres på kort, mellomlang og lang sikt for å bevege seg mot idealbildet av politiet. Her ønsket vi å fokusere på hvilke strategiske tiltak som kan være nyttige for politiet å gjøre for å bevege seg mot en ønsket fremtid.

5.1 Resultater fra intervjuene

Vi vil i det følgende presentere sentrale funn fra innledningen av intervjuet og fra hvert av forskningsspørsmålene våre. Her tar vi med utsagn som belyser ulike aspekter og som dermed utfyller hverandre. Når vi kommer til respondentenes beskrivelser av ulike fremtidsbilder, presenteres disse i din helhet. Utsagn fra respondentene vil ha respondentnummer skrevet over sitatet. Sitater fra samme respondent kommer eventuelt under hverandre uten ny henvisning til respondentnummer.

Spørsmål 1: Hvor lenge har du jobbet i politiet og hvilken utdanningsbakgrunn har du?
Fem av våre respondenter har jobbet i politiet siden tidlig på 80-tallet, tre fra tidlig på 90-tallet og en fra starten av 2000-tallet. Sju av dem er utdannet fra Politiskolen-/høgskolen, mens to er jurister av utdanning. Fem av dem har i tillegg videreutdanning fra Politihøgskolen, stort sett innen ledelsesfag.

Spørsmål 2: Hvor lenge har du vært i en lederstilling i politiet?

Tre av våre respondenter har vært ledere i politiet mindre enn 5 år, fem av dem i ca. 10-15 år, en i over 25 år. En av respondentene satt som fagforeningsleder under reformen i 2000.

Spørsmål 3: I 2000 ble det initiert en stor reform i politiet. Hvilke personlige erfaringer har du gjort deg med tanke på effekten av endringer i kjølvannet av denne?

En av respondentene prøvde å etablere en slagkraftig enhet på sin avdeling som skulle jobbe sammen på ett fagområde. Det oppstod en del motstand og han opplevde blant annet at kulturen var grunnen til dette. Videre fikk en av dem ny jobb som operasjonsleder i forbindelse med at det ble opprettet en felles operasjonssentral for de distriktene som ble slått sammen. To av dem måtte bytte arbeidssted og fikk delvis nye kollegaer.

Spørsmål 4: Målet med denne reformen var å «Bidra til større effektivitet og bedre kvalitet på etatens tjenesteutøvelse». Et av virkemidlene i denne reformen var en sammenslåing fra 54 til 27 politidistrikter. Dette skulle bidra til å skape mer kriminalitetsbekjempelse gjennom en mer tjenesteytende og publikumsorientert organisering. I hvilken grad mener du denne reformen har hatt denne effekten?

Noen av respondentene mente at politiet har blitt mindre publikumsorienterte etter at denne reformen ble implementert. En hevdet likevel at vi at politiet har fått likere behandling av det publikummet de er satt til å betjene, og at en ville vært enda dårligere i dag om en ikke hadde hatt denne reformen. Respondentene mente imidlertid at kvaliteten på både det operative, det etterforskningsmessige, samt det forebyggende arbeidet var blitt bedre.

Spørsmål 5: På hvilke områder mener du reform 2000 har lyktes?

Samtlige respondenter mente at reform 2000 har hatt noen positive effekter. De trakk frem kompetanse og ledelse som områder hvor politiet har blitt bedre etter reform 2000. Imidlertid nevnte noen av respondentene at bedringen av kvaliteten på politiets tjenester muligens har gått på bekostning av antall polititjenestemenn ute.

Respondent 4:

«Vi har fått større slagkraft når vi mobiliserer, det vil si at det er lettere å drive flåtestyring fra operasjonssentralen.»

Respondent 1:

«Vi har blitt flinkere på kompetanse. Vi har bygget kompetansesenter som er blitt veldig flinke på alvorlig kriminalitet. Har blitt mer effektivisert i forhold til det administrative i organisasjonen. Vi har fått en større likhetstanke, det er ikke stor forskjell på oss og andre politidistrikt.»

«Jeg tror også at vi har blitt bedre på ledelse og fått høyere kompetanse blant lederne.»

Respondent 5:

«Krimteknikere, volds- og sedelighetssaker og økokrim har blitt sentralisert i politidistriktet. Da får vi mye mer kunnskap og høyere kompetanse hos de som jobber med disse sakene i forhold til det vi hadde før. Jeg tror kanskje ikke dette har så mye med reform 2000 år å gjøre, eller i hvert fall ikke intensjonen med denne. Det er mer at noen har vært litt framsynte. Dette skjedde jo bare i noen politidistrikt, ikke i alle.»

«Antall mannskaper ute har gått ned, men kvaliteten har gått opp.»

Spørsmål 6: På hvilke områder mener du reform 2000 ikke har hatt ønsket effekt?

7 av 9 respondenter nevner eksplisitt at det er færre politifolk ute i gata nå enn det var tidligere og at en dermed har blitt mindre publikumsorientert.

Respondent 1:

«Målet med reformen den gang var å frigjøre ressurser til mer synlig polititjeneste. Der har vi nok ikke fått ut så mye som vi hadde trodd i begynnelsen (...) Vi er ikke så synlig tilstede som vi burde vært, vi har mindre folk i forhold til befolkningsveksten nå enn det vi hadde tidligere.»

Respondent 3:

«Vi kommer til å klare de store sakene, men det vil kanskje aldri være nok politi tilstede på det menneskelige planet.»

Her fokuserte respondenten på at reform 2000 skulle bidra til mindre administrasjon ved sentralisering av slike oppgaver, noe han mente ikke skjedde i praksis.

Respondent 4:

«De skal hele tiden legge om administrasjonene, det skal de nå også. De flytter noen av administrasjonssenheter sentralt, og så overlater de andre administrative oppgaver til polititjenestepersoner og polititjenesteledere. Så vi får egentlig ikke mindre administrasjon, vi får mer.»

Respondenten trekker her frem at en de senere år har utviklet nettbaserte tjenester i forhold til publikum. Dette gjelder også i politietaten.

Respondent 2:

«Nå er det jo sånn at politiet går i den retning at en del tjenester retta mot publikum skal være nettbasert. Det at en kan komme og faktisk snakke med en politimann, det har blitt vanskeligere enn det var før.»

Forskningsspørsmål 1: Hvilke muligheter/begrensninger ligger i den forestående reformen med tanke på å skape en mer robust politiberedskap i fremtiden?

Spørsmål 7: Hva legger du i begrepet «robust politiberedskap»?

Respondentene koblet i store trekk robusthetsbegrepet til det totale arbeidet politiet gjør og kompetansen på dette.

Respondent 1:

«Jeg tenker ikke bare operativt på dette. Jeg tenker også på totalpakken. Altså etterforskning, forebyggende, ordensarbeidet, alt legger jeg i begrepet (...) Det jeg da tenker at når vi er gode på alle våre områder har vi en robust politiberedskap. Kvalitet i alle ledd.»

Respondent 5:

«Først og fremst handler det om å ha nok mannskaper til å tåle mer ekstreme hendelser, og kunnskap til å klare det, og at man har god trening på det man holder på med.»

Videre knyttet en av respondentene robusthetsbegrepet til det å kunne håndtere uforutsette hendelser.»

Respondent 3:

«Professor Terje Aven ved Senter for risikostyring og samfunnssikkerhet snakker om sorte svaner i sikkerhetsarbeidet. Hvordan planlegge for hendelser man har lite kunnskap om, men som har store konsekvenser hvis de inntreffer.»

Spørsmål 8: Vil den nye reformen kunne gi mulighet til å skape en mer robust politiberedskap i framtiden? Hvorfor/hvorfor ikke?

Respondentene satte her fokus på begrepene sentralisering/desentralisering av tjenestesteder og personell. De nevnte også hvilke tiltak som kan gjøres for å få en sentralisering til å fungere.

Respondent 7:

«Jeg tenker at du kan samle kunnskapsmedarbeidere som fører til at du er i stand til å gjøre det, altså klare de utfordringene som møter deg i framtida. Du sentraliserer tjenestene, men samtidig må du klare å desentralisere mannskapene, sånn at du også får muligheten til å både rekruttere og beholde folk ute i distriktet.»

Teknologi ble trukket frem som en vesentlig forutsetning for at sentralisering skal kunne gi en robust polititjeneste.

Respondent 2:

«Det er jo snakk om å legge ned en del tjenestesteder, lensmannskontorer og kanskje politistasjoner også. Og det kan du sikkert gjøre hvis du har politifolk som har teknologi som fører til at de kan gjøre jobben sin fra bilen. Det er fullt mulig å gjøre det, men da må teknologien være tilstede.»

Respondent 1:

«Fremtidens politi sitter ikke på kontorene, fremtidens politi har med seg Ipad, diktafon og PC i bilen og møter publikum der publikum er. Derfor tror jeg at dette kan være med å bidra til at vi kan bli enda mer robuste og nå ut til publikum på en helt annen måte (...) Eksempelvis så gir ikke et lensmannskontor trygghet, men folkene som er tilstede gir trygghet selv om da disse er i bilen.»

En av respondentene kommenterer begrepet «bolyst». Dette er tatt i bruk av blant annet justisminister Anders Anundsen, og er blitt debattert i ulike fora knyttet til virkemidlene i nærpolitireformen (www.politilederen.no, paneldebatt om nærpolitireformen). Bolyst er foreslått som et incentiv for å opprettholde den lokale forankringen. Dette innebærer at en vil stimulere til at politimenn skal bosette seg i ulike lokalsamfunn, og at dette skal tas med som et aspekt ved ansettelse av tjenestemenn.

Respondent 4:

«Som dere sikkert har sett, har de innført et nytt begrep som heter «bolyst». Det vil si at de legger ned tjenestesteder, men samtidig så erkjenner de at det er en fordel når politifolka befinner seg i lokalsamfunnet. Snakker om å møte seg selv i døra.»

Respondentene har tro på at større politidistrikt og en mer enhetlig form av etaten kan være et viktig og bra virkemiddel for å nå ønsket om en mer robust politiberedskap.

Respondent 6:

«Større politidistrikt vil uten tvil kunne løse flere oppgaver med bedre kvalitet. Jeg mener også at det vil kunne muliggjøre bedre kvalitet i virksomhetsstyringen og fagledelsen.»

Respondent 9:

«Dette med å få enhetlige prosesser i politidistriktene, tror jeg er helt på sin plass. Jeg tror det er viktig at en ikke har ulike løsninger i hvert politidistrikt.»

Flere respondenter uttrykker skepsis til at reformen vil føre med seg nok ressurser til at den vil la seg gjennomføre etter intensjonen.

Respondent 2:

« (...) det koster jo penger, og det er det jeg ikke vet helt. I utgangspunktet ser jeg for meg at det må brukes en del penger før vi kan begynne å spare.»

Spørsmål 9: Kan den nye reformen være med å svekke beredskapen istedenfor å gjøre den mer robust? Hvis ja, på hvilken måte?

Respondentene var så og si samstemte på at sentraliseringen som reformen legger opp til kan svekke beredskapen. Bekymringen til respondentene omhandlet tap av lokalkunnskap, utfordringer knyttet til demografien og at et teknologisk løft ikke blir tilfredsstillende eller uteblir.

Respondent 5:

«Ja, det kan den. Når vi nå sentraliserer i mye sterkere grad enn det vi har gjort før blir alt mer konsentrert om byene enten vi vil det eller ei. Dermed så mister du mye av den lokalkunnskapen du har hatt på lensmannskontorene der folk bare ut fra en beskrivelse kunne vite hvem det var som stod bak det som var blitt gjort f.eks. i kiosken, og bare kunne reise rett hjem og hente vedkommende (...) Mannen i gata vil merke det negativt. Jeg synes vi glemmer litt for ofte å lytte til hva folk ønsker. Det er jo folk flest det er mest av i dette landet.»

Respondent 6:

«Jeg er ikke overbevist om at så store distrikter vil kunne svare til forventningene. Dette har bl.a. sammenheng med den demografien vi har i Norge, ledelsesspenn, og utfordringer opp mot mellomliggende ledelsesstrukturer og spennet mot andre statlige etater, nødetater osv. Det er jo nesten ingen etater som har samme regionsgrenser (...) Det mangler pro et contra-drøftelser i tilknytning til størrelsene.»

Respondent 2:

«Den kan være med å svekke beredskapen i distriktene, hvis ikke POD er en pådriver for at de nye politidistriktene organiserer seg sånn at selv om du legger ned et lensmannskontor, så skal det være politifolk i det samme distriktet (...) Og når de nye politimestrene er på plass, vil de jo begynne å omorganisere distriktene med en gang, det er de jo pålagt. Og hvis ikke alt da er på plass (teknologiske løsninger, personell i distriktene red.anm.) kan det være vanskelig å ta det igjen i etterkant. Det har vi jo erfart i den tidligere reformen.»

En respondent pekte imidlertid også på utfordringen ved små enheter med tanke på å skape en tilfredsstillende beredskap.

Respondent 9:

«Jeg tror ikke det er formålstjenlig at enhetene er så små, at de har nok med å holde kontorene åpne.»

Spørsmål 10: Er det i dine øyne kraft i denne reformen til å skape en varig endring i politietatsens beredskapsarbeid? Hvorfor/hvorfor ikke?

Respondentene var delte i svarene på dette punktet. De som hadde tro på at reformen vil skape en varig endring la blant annet vekt på at det vil kreve en tydelig ledelse og at etaten må være endringsvillig.

Respondent 1:

«Ja, det mener jeg. Men det må følge ressurser med. Da tenker jeg ikke kun på folk, men også på økonomi, materiell, IKT. Det MÅ følge med for at reformen skal ha kraftig nok lut til å skape en varig endring. Det må også være vilje til endring i hele politi-Norge.»

Respondent 2:

«Ja, jeg tror det (...) Hvis en skal få til varig endring må en ha tydelige ledere som staker ut kursen, og sørger for at tiltakene blir gjennomført(...) Politiet er konservativ etat, så generelt sett er ikke endringsmotivasjonen så høy.»

Respondentene som ikke hadde tro på at reformen vil skape en varig endring fokuserte på manglende arbeid med kulturen i etaten. Det ble poengtert at å ha en toppstyrt reform er å starte i feil ende og at de ikke har tro på at nok ressurser vil følge med.

Respondent 3:

«Jeg tror nei, for jeg tror ikke kulturdimensjonen er tatt med i tilstrekkelig grad (...) Jeg tenker nå at vi begynner i feil ende. Det er ikke grunn nok til at denne reformen kan skape det som er intensjonen.»

Respondent 5:

«Nei, det tror jeg ikke. Jeg tror rett og slett ikke det kommer til å følge med nok ressurser til at denne kommer til å få varig kraft (...) Det kommer til å være en liten «boost» til å begynne med, og så kommer det til å gli over på grunn av manglende ressurser.

Spørsmål 11: Hvor lenge tror du eventuelt at effekten av en slik reform kan vare?

Også på dette spørsmålet var respondentene delte. De fleste mente at effekten av reformen kunne vare en god stund under forutsetning av at visse kriterier var tilstede. Flere poengterte også at samfunnet endres raskere nå enn tidligere noe som også påvirker varigheten av reformer.

Respondent 8:

«Alt endrer seg raskere på grunn av den teknologiske utviklingen. Jeg tror at reformene også går raskere, og varer kortere, på denne bakgrunn. Disse tingene gjør at en må være forberedt på større endringer hyppigere enn tidligere.»

Respondent 2:

«Det er jo nå når de nye politimestrene skal sette seg ned og forme de nye distriktene (...) Det er jo da vi kommer til å se hvordan det kommer til å bli. Og hvis de får det godt til, tror jeg effekten kan vare lenge, og egentlig at den kan bli varig.»

Noen respondenter var ikke overbevist om at reformen ville vare lenge. En respondent påpeker at prosessen som startet etter 22.juli 2011, hvor etaten så nødvendigheten for endring, har tatt for lang tid og at en er nå forbi det stadiet hvor etaten er klar for en endring.

Respondent 4:

«Jeg spår at effekten ikke kommer til å vare lenge. Jeg tror de kommer til å måtte snu og at de må øke antall politidistrikter igjen. Jeg tror ikke denne politireformen her blir gammel.»

Respondent 5:

«Jeg synes jo nesten at effekten allerede har begynt å avta, hvis jeg skal være litt stygg. Det har tatt så inn i granskauen lang tid (...) Det er nå det tunge arbeidet begynner. Og når de har brukt to og et halvt år på bare å finne ut grunnstrukturen, så har allerede den «boosten» som vi fikk etter 2011 og den forståelsen vi fikk for at dette var nødvendig, den er allerede vekk.»

Forskningsspørsmål 2: Hvordan kan ledere på strategisk nivå i politietaten håndtere de nært forestående endringer? Hvilket handlingsrom har de?

Her var det tydelig at våre respondenter er ledere med en viss erfaring. De hadde mange refleksjoner knyttet til ledelsesutfordringene som nå ligger foran.

Spørsmål 12: Hva legger du i begrepet «strategiske endringer»?

Når det gjelder strategiske endringer koblet respondentene dette mot beslutninger, fremgangsmåter, kvalitet, helhetstanke og det å være nyskapende.

Respondent 6:

«Dette handler om beslutninger om hva som skal gjøres annerledes for å løse oppgavene i politiet.»

Respondent 4:

«Strategi er jo fremgangsmåte. Strategiske endringer blir jo da en fremgangsmåte for å nå mål, nye overordna mål.»

Respondent 8:

«Jeg tenker på kvalitet, det å jobbe mer helhetlig. Vi må i endringene være helhetsorientert og i tillegg være nyskapende. Vi må også kunne omsette disse planene ut i konkrete handlinger. Og da kanskje få en høyere kvalitet på det vi gjør.»

Spørsmål 13: Har du personlige erfaringer med strategisk endringsarbeid i politiet? På hvilken måte?

På dette spørsmålet kom respondentene kun inn på eksempler fra egen arbeidshverdag. Disse er på grunn av deres karakter ikke mulige å anonymisere og er dermed utelatt i denne fremstillingen. Imidlertid ga ikke svarene her oss andre momenter enn det som har kommet frem i de andre spørsmålene.

Spørsmål 14: Hva legger du i begrepet strategisk ledelse?

Under besvarelsen av dette spørsmålet fokuserer samtlige av respondentene på ledernes ansvar for å følge satte mål, legge planer og sette retning for arbeidet mot målene.

Respondent 7:

«Sette retning og drive endring. Vi skal motivere og utvikle medarbeidere og skape resultater gjennom andre. Du skal jo motivere og utvikle de ansatte til å kunne ta de utfordringene som ligger i fremtiden, og disse vet vi kanskje ikke hva går ut på pr. i dag.»

Respondent 6:

«Ledelsens beslutninger om å anvende ressurser og metoder for å nå fastsatte mål.»

I tillegg nevnte et par respondenter her viktigheten av kompetanse.

Respondent 8:

«Handler om prioriteringer. Utdannelse og kompetanseutvikling er viktig for å komme i mål (...) Det er viktig å få de rette folkene på de rette plassene med de rette interessene.»

Respondent 2:

«Det går litt på det å se i «kula» hvordan kriminalitetsbildet endrer seg over tid, og legge planer slik at en kan ligge litt i forkant av det som skjer (...) Hvis en skal drive strategisk ledelse, må du sørge for at du har ressurser nok til enhver tid og en må sørge for at de har den kompetansen som kreves for å gjøre en god jobb. Og at du har noen som kan sitte å se i «kula» og se hva som endrer seg i kriminalitetsbildet og så sette inn tiltak tidlig.»

Spørsmål 15: Hvilke utfordringer vil ledere/mellomledere få i en slik prosess som nå ligger foran med tanke på å utøve strategisk lederskap?

a) Har reformen legitimitet? Hvis ikke, hvilke utfordringer vil dette kunne gi?

Respondentene har stort sett tro på at reformen har legitimitet, men de har ulike begrunnelser for hvorfor de tror dette.

Respondent 4:

«Vi har et stort forbedringspotensial og det gir den legitimitet.

Respondent 6:

«Jeg tror også at majoriteten av ansatte ser at en rekke politidistrikter er for små for å møte framtiden.»

Imidlertid ble det her uttrykt bekymring for at det ikke skal følge med nok ressurser. Dette ble tatt opp som et aspekt som kan hindre legitimitet og være en utfordring for å kunne utøve strategisk lederskap.

Respondent 2:

«De som jeg har snakket med har i hvert fall tro på at dette kan bli bra på mange områder hvis det blir gjennomført fra A til Å. At det ikke stoppes underveis og at de begynner å spare.»

Det politiske aspektet ble også nevnt som en mulig trussel mot å få gjennomført reformen etter hensikten.

Respondent 3:

«Vi skal ha en kommunereform, det skal være valg. Så det er mye politisk som kan endre dette (prosessen/beslutningene, red.anm.) uten at det har noe grunnlag i politifaglige vurderinger.»

En respondent mente at ledere må drive bevisst endringsledelse under reformarbeidet og at dette er avgjørende å få folk med seg på dette arbeidet.

Respondent 5:

«En må få mannskapene til å tro på det man nå skal gjennom. Og i forhold til det om folk tror på dette, mener jeg både ja og nei. Den har veldig aksept i forhold til at det må gjøres noe. Jeg tror folk flest, eller i hvert fall veldig mange, frykter at dette er noe som kun vil skje oppover i systemet, og at det ikke kommer til å få noen effekt på lavt nivå. At det ikke kommer til å gi

noen ressurser ut til de som utfører vanlig politiarbeid, og at det bare blir på spesialistnivå og høyere. Og så er det jo alltid motstand og litt lite vilje til å gjennomføre reformer. Lederne er vel her ganske klare på hva de vil, så her gjelder det å få med seg mellomledere og lavere ledere på samme tankegang.»

b) Hvordan håndtere motstand mot reformarbeidet i organisasjonen?

Respondentene fokuserte på tre viktige perspektiver under dette punktet. Det er kommunikasjon, åpenhet og tillit. Uten disse faktorene vil en møte mye motstand i et hvilket som helst endringsarbeid og i hvert fall i en så omfattende endring som politietaten nå står ovenfor.

Respondent 3:

«De klassiske: Tillit, åpenhet, dialog (...) Mye motstand kan komme av at folk er usikre.»

Respondent 5:

«Informasjon tenker jeg må være den viktigste biten. Det å være tydelig på hvilken vei man skal gå, hvordan man skal gå den, hvilke mål man skal komme fram til og hva som skal være det viktigste.»

c) Hvordan kan ledere håndtere storebror-lillebror-syndromet som fort kan oppstå i en sammenslåing?

Også her var respondentene klare på at kommunikasjon og involvering er de viktigste momentene. De fleste mener at en på denne måten kan forhindre at storebror-lillebror-syndromet blir en trussel for gjennomføringen av strategiene i reformen. Det ble imidlertid også uttrykt skepsis til om en kan klare å håndtere dette på en god måte.

Respondent 5:

«Den eneste måten å håndtere det på, er involvering. Selv om man er liten, er man med på de store beslutningene og tar del i den daglige driften.»

Respondent 1:

«Må ikke snakke om at noen skal underlegges andre. Det er sammenslåing/fusjon. Viktig å skape forståelse for det.»

En respondent mente at kulturen i etaten kunne være et hinder for å demme opp for storebror- lillebror-syndromet.

Respondent 3: «Har egentlig ikke noe godt svar på det. Det er ikke sikkert at en klarer å håndtere det. Vi har ikke noen god metode for å jobbe med å endre kulturen.»

Det å være bevisst på valget mellom sentralisering og desentralisering ble av en respondent vist til som et virkemiddel for å unngå effekten av storebror – lillebror- syndromet. Dette for å holde viktige politioppgaver på også de mindre stedene.

Respondent 7:

«Hvis en kan desentralisere oppgaver, så gjør det. Ikke sentraliser oppgaver hvis en ikke må det.»

d) Hvordan kan ledere skape gode synergieffekter og ny organisatorisk identitet?

De samme aspektene som var fremtredende i svarene på forrige spørsmål, ble også nevnt her.

Respondent 7:

«Involvering og medbestemmelse. En må prøve i den grad det er mulig å sette klare mål og si at det er der vi skal.»

Respondent 1:

«Kommunikasjon. Vise at alle er like mye verdt. Bygge en god kultur i et nytt politidistrikt.»

Respondent 5:

«Dette er jo noe som vokser fram etter hvert. Jeg har notert dette med flatere struktur, nærhet til grasrota og virkeligheten. Det er jo dette med at man føler at man deltar i et felles system, at man ikke blir en tilskuer som kommer fra sida.

Spørsmål 16: På hvilken måte kan ledere på strategisk nivå i politiet utnytte sitt handlingsrom, slik at de gjennom dette reformarbeidet når ønsket om en mer robust politiberedskap?

Samtlige respondenter mente at lederne i etaten har handlingsrom i større eller mindre grad.

Hvordan dette kan brukes er de mer delte om, men essensen som trekkes frem her er at involvering, informasjon og lokale tilpasninger er nøkkelbegreper.

Respondent 4:

«Det viktigste de må gjøre er at de må involvere de lederne som er, de på taktisk nivå, de lederne som er under dem. Ledere på strategisk nivå har i mange tilfeller ikke greie på håndgrepene eller fottrinnene og hvordan taktisk politiarbeid ute utøves. Det er veldig greit å mene noe om hvordan «veggene skal stå i bygget», men det er veldig fort at hvis du ikke involverer ledere på lavere nivå at du lager planer som ikke lar seg realisere. Du vil egentlig ikke ha greie på det du sitter og prater om. Du må trekke med deg de som jobber på golvet slik at dette henger sammen fra topp til bunn.»

Respondent 7:

«Det finnes handlingsrom, men en må bruke det (...) Gi god informasjon, skaffe seg oversikt over reformen og dra andre med seg.»

Respondent 1:

“På noen områder har vi greit handlingsrom, mens vi på andre områder er sentralstyrt. Det legges opp til mer sentralstyring og det vil jo gå ut over den enkelte leders handlingsrom i forhold til hva en kan gjøre (...) I dag er det handlingsrom nok til å skape en robust politiberedskap, men distriktene er veldig forskjellige, så det er naturlig at det vil være forskjeller og det er nok også mest hensiktsmessig med lokale tilpasninger.»

En respondent trakk frem samarbeidet med fagorganisasjonene som en viktig faktor som ledere må ta hensyn til. Dette kan påvirke ledernes handlingsrom i reformarbeidet i negativ retning dersom samhandlingen med organisasjonen ikke er god.

Respondent 3:

«En så stor reform må medføre at en får nok makt til å gjennomføre den. De etablerte kulturene kan hindre en god gjennomføring av reformen (...) I vårt distrikt har vi god dialog med organisasjonene, men jeg vet at dette er veldig vanskelig i andre distrikt. Nesten som en stillingskrig, og hvordan skal en da klare å gjennomføre en reform med de ansatte?»

Før vi fortsatte med diskusjonen knyttet til forskningsspørsmål, gjorde vi her et lite opphold. Vi tok oss tid til å kikke på to avissider fra Stavanger Aftenblad fra 1980 hvor det var overskrifter fra oppdrag politiet hadde vært på (se vedlegg 3). Vi diskuterte også kort utklippene våre fra politiets 10 grunnprinsipper fra 1981 og ulike sitater hentet fra

politidokumenter/teori knyttet til begrepene tillit og sentralisering/desentralisering (se vedlegg 2). Vi gjorde tilbakeblikket 35 år bakover i tid for at respondentene skulle få en «følelse» av tidsaspektet på 35 år frem i tid. Dette tidsaspektet skulle vi jobbe med i siste del av intervjuet.

Forskningsspørsmål 3: Hvordan vil en robust politiberedskap kunne se ut i fremtiden, og hvilke tilpasninger bør gjøres nå for å bevege seg mot et «idealpoliti» i 2050?

Spørsmål 17: Hva mener du kjennetegner idealbildet av politiets beredskapsarbeid i 2050? I denne delen presenterer vi de ulike respondentenes svar i sin helhet. Her er det viktig at deres stemme kommer tydelig frem.

Respondent 4:

«Det vil være et politi som er mye mer oppdatert når det gjelder bruk av teknologi. En må ligge vesentlig lenger fremme enn det vi gjør i dag (...) Det samme gjelder mobilitet, det å kunne forflytte seg raskt mellom områdene vi skal operere i.»

Respondent 5:

«Jeg ville hatt større enheter ute i distriktene, ikke nødvendigvis i hver eneste kommune, men i hvert fall ikke bare knyttet opp imot de største byene. Vi må også styrke oss kolossalt på den teknologiske biten. Så når jeg ser for meg en politimann i 2050, så er han online for å si det sånn. Nesten uten å måtte trykke på knapper eller noe som helst. Da har han teknologien med seg på en liten skjerm og er fysisk til stede der det skjer (...) Men vi kommer til å måtte bruke mindre ressurser på å måtte kjøre rundt for å snakke ansikt til ansikt med folk. Her kommer vi til å ta i bruk den teknologiske biten.»

Respondent 6:

«At vi er i stand til å verne om liv og helse. At man har nok patruljekapasitet, slik at vi kan skape trygghet for innbyggerne samt kunne gi hjelp og service når man har behov for det. At patruljene har personell som har god kompetanse til å løse de ulike oppgavene, og et lederskap som kan bidra i mer krevende og komplekse oppgaver. At publikum har gode kommunikasjonsmuligheter med politiet. At vi har gode fagmiljøer på beredskapsfeltet opp mot innsatsledelse, UEH, patruljer, operasjonssentral og operativ stab. At vi har et godt samarbeid med kommunene, statlige etater og fylkesmenn som har ansvar innenfor beredskapsfeltet. At samarbeid særlig med brann og helse er optimalisert gjennom

samhandling i det daglige (med øvelser, evalueringer og med planverk som er tilpasset hverandre). At vi har en oppegående og trent stab, samt redningsledelse. At vi har evne til å mobilisere og herunder få hjelp fra nasjonale bistandsressurser om nødvending. At vi har gode og oppdaterte planverk og tiltakskort for ulike scenarier. At vi utnytter teknologien i beredskapen ved å kunne varsle befolkningen om farer og hvordan de eventuelt skal forholde seg, for å kunne mobilisere egne og eksterne ressurser. At vi har gode systemer og slagkraft for etterretning og etterforskning.»

Respondent 7:

«Vi har sett en enorm sentralisering. I 2050 har vi løst utfordringene med transport og avstand. Om du bor i bygd eller by, skal ikke det ha noe å si. Politiet kommer til å utnytte de kommunikasjonsmidlene som da er der. Vi kommer til å bruke det som resten av befolkningen bruker. Det vil stille krav til utstyr og teknologi, hvis vi skal klare å møte de utfordringene som kommer. Ny kriminalitet vi komme, de kriminelle er i forkant av oss. Utfordringen blir jo å være like kreative som dem. Vi må ha generalisten og spesialisten. Det som generalisten gjorde for 5 år siden, det gjør spesialisten i dag. Vi må ha KRIPOS eller noen som er spissa på de utfordringene som kanskje måtte komme, ha tenkere som kan se framover og være forutseende, og for å være forebyggende.»

Respondent 8:

«Vi må kunne opprettholde beredskapen for alle. Ellers vil folk bare bo i byer og det vil vi ikke. Viktig at det er politi til stede i bygdene. Det nytter ikke å bare erstatte alt med maskiner (...) Vi må være moderne og følge utviklingen, den er utrolig rask. Vi må være i forkant og være kunnskapsrike. Kjeltringen er mye raskere enn oss i alt som heter teknologi. Vi må være raskere og bedre enn motparten vår. Vi må også være i forkant med god etterretning.»

Respondent 9:

«Jeg tror at det blir kvalitet på arbeidet, at det blir nærhet til publikum (...) Idealbildet er et politi som kan møte kompleksiteten i samfunnet.»

Respondent 1:

«For å forstå fremtiden så må en kjenne fortiden er det noe som heter (...) er jeg ikke i tvil om at vi fortsatt skal ha generalisten i politiet i mange år fremover. Det er den viktigste politimannen og den som jobber med publikum. Videre vil den teknologiske utviklingen bli

enorm. Det hevdes at vi bare er i begynnelsen på denne. Stemmer dette vil politiet bli et teknologisk politi. Trenger da ikke å ta folk inn på kontorene, vi kan kommunisere med publikum på helt andre medier. Vi vil komme langt innen rettsmedisin og det å kunne sikre spor osv. Den vanlige vinningskriminelle vil forsvinne. Allerede i dag ser vi at det blir færre og færre av disse sakene. Zyberkriminalitet vil nok bli mer vanlig og det stiller helt andre krav til politiet (...) Vil vi ha skytevåpen i 2050? Er det ikke ganske primitivt å skyte folk med kuler? Fleksibilitet, tilpasningsdyktighet og endringsvillighet må kjennetegne etaten. Vi må prøve å være i forkant. Idealpolitiet vil være proaktivt. Forebygging er et viktig tema og i 2050 kan det være at vi forebygger på en helt annen måte enn vi gjør i dag.»

Respondent 2:

«Idealbildet må inneholde både generalisten, og spesialisten. Spesialistene kan være på sentrale enheter, og de kan reise rundt i politidistrikt og etterforske der det er behov for det. De vil nok ikke ha behov for den samme kontakten med publikum som de politifolkene som skal ordne opp i det daglige. Det er jo da du trenger generalisten som kjenner godt det området han skal jobbe i. For å være et godt politi, vil vi fortsatt være nødt for å ha det.»

Respondent 3:

«Politiet må forstå flere kulturer enn den norske (...) Uansett må idealbildet være at samfunnet fortsatt har tillit til politiet og at politiet har en struktur som er så fleksibel at den kan endres på kort varsel.»

Spørsmål 18: Hvilke drivere/faktorer vil påvirke hvordan politiets beredskapsarbeid vil utvikle seg mot 2050?

Her nevnte respondentene mange ulike faktorer og drivere som de tror vil være viktig for politiet i fremtiden.

Respondent 4:

«Det som vil påvirke oss mest, tror jeg, er organisert kriminalitet som beveger seg mellom landegrensene og det er terror.»

Respondent 6:

«Rammevilkårene fra sentrale myndigheter. Økt befolkningsvekst, urbanisering, segregering og marginalisering. Et mer heterogent samfunn (mange innvandrere med ulik

kulturbakgrunn). Fortsatt immigrasjon som følge av naturkatastrofer, konflikter, fattigdomsproblemer og arbeidsledighet. Eventuelle kriser politisk og sosial uro (...) Klimaendringer, teknologisk utvikling og rusproblematikken som nok fortsatt vil prege samfunnet og rettssystemet.»

Respondent 1:

«Forskere mener at den generasjonen som vokser opp i dag vil oppleve sult. Det er noe å tenke på. Hva vil skje om alt av energi i samfunnet kollapser. Hva da? Politiet må ha kunnskap og kapasitet til å håndtere det som ikke forventes. Vi må ikke gjøre oss så avhengig av teknologien at vi ikke kan tenke tanker selv.»

Respondent 2:

«Det at befolkningen utvikler seg, er jo også en utfordring vi kommer til å se mer og er av, og det er klart at mye av den kriminaliteten politiet jobber med i dag, skyldes jo at vi har fått åpnere grenser og at det har kommet flere folk til Norge som er arbeidsinnvandrere og som har medført en del kriminalitet og en del annerledes kriminalitet enn vi har vært vant med før, og som krever mer ressurser. Det er det ikke tvil om (...) Samarbeidsforhold både nasjonalt og internasjonalt er med på å øke den totale beredskapen.»

Respondent 7:

«Klimakriser. Hva skjer, og hvilken rolle vil politiet ha i forbindelse med dette? Radikalisering og ekstremisme, cyberkrim. Vi er mer flyttbare, vi reiser mer. Klarer vi å opprettholde de grensene vi har i dag? Er det naturlig? Vi får nok helt andre systemer for innreise enn vi har i dag, og vi får nok helt andre systemer for sporing for å finne ut hvor folk befinner seg.»

I tillegg nevnes også her kunnskap, kompetanse og teknologi som viktige faktorer for utviklingen av beredskapsarbeidet mot 2050.

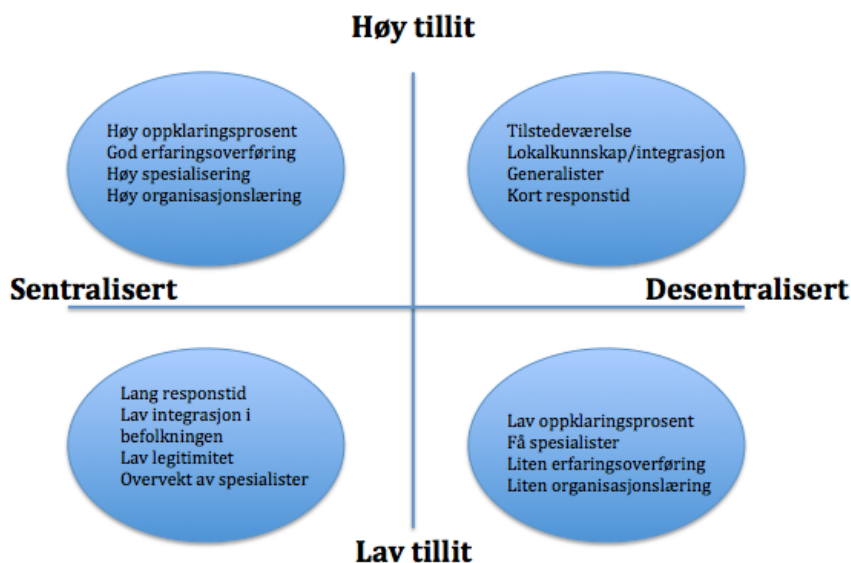
Respondent 5:

«Det er først og fremst vilje til å følge med i utviklingen (...) Det er viktig med kunnskap, hele samfunnet endrer seg mye (...) kunnskap om en global verden, globale kulturer, religioner osv. Så kunnskap, ressurser, kompetanse og teknologi vil være viktige faktorer framover.»

Spørsmål 19: Hvilke alternative fremtidsbilder av politiberedskapen i 2050 kan du tenke deg?

Spørsmål 20: Hvilket av disse alternativene kan du tenke deg er det mest sannsynlige? Litt av hvert?

Vi kobler her sammen svarene vi fikk under spørsmål 19 og 20. Grunnen til det er at respondentene reflekterte rundt kjennetegnene og sannsynligheten samtidig i sine svar. Her tok vi utgangspunkt i dette scenariokorset som respondentene hadde fått tilsendt på forhånd:



Figur 9: Scenariokors 1

Respondent 4:

«Jeg tror nok at dette kan kjennetegne politiet 35 år fram i tid, og samtidig kan jo disse begrepene blandes. Det som står i en boks, kan jo overføres til en annen boks. Å si at de punktene som er plassert i disse boksene hører sammen, det er jeg ikke så sikker på (...)

Begge de to boksene som ligger på høy tillit, der jo veldig gode. Men de er helt forskjellige. Nå er vi jo inne i denne nærpelitireformen som de kaller det. Og når vi nå da ser disse årene fram, hvor vil vi da være? Jeg er jammen ikke sikker. Jeg håper vi ligger på høy tillit. Men jeg er litt skeptisk utfra det at vi får svakere integrasjon og at lokalkunnskapen blir dårligere.

Altså teknisk sett, så kan vi jo ha en operasjonssentral som ligger på månen. Vi klarer jo å nå folk på sambandet derfra. Derfor så klarer de det i Houston, for å si det sånn. Men hvilken kunnskap vil de på månen da ha om det som skjer i Agder? De kan sitte med et kart og finne

fram til gateadresser, men de kjenner jo ikke noe mer enn det de ser på kartet, de kjenner ikke kollegaene, de kjenner ikke oppdraget og de kjenner ikke bandittene som skal håndteres (...) I forhold til det å skape tillit så er høy oppklaringsprosent for meg ikke så viktig som å klare å oppklare de viktigste sakene. Kan du klare å oppklare drap, ran og voldtekter. Pr voldtektssak du oppklarer, så tror jeg du kan henlegge hundre tusen vinningsaker. I Oslo har de f.eks. landets laveste oppklaringsprosent, men likevel et av landets beste tillitsscore på borgerundersøkelsen. Det med å være robust, handler dermed ikke nødvendigvis om høy oppklaringsprosent. Men kanskje en klarer å oppklare mer drap, skjønt det gjør en jo stort sett her i landet.»

Respondent 5:

«Jeg tror vi vil ligge et sted midt i krysset der. Jeg frykter jo at vi kan ende opp i rundingen nede til venstre, men...»

Respondent 6:

«Tror fortsatt man vil bygge på samvirkeprinsippet i 2050. Jeg tror vi åpenbart vil ha en kunnskapsbasert beredskap hvor forskning og samfunnsutvikling vil påvirke beredskapsnivået. Politiet vil etter all sannsynlighet være bevæpnet. Politiet vil fortsatt være desentralisert selv om sentraliseringen i samfunnet vil fortsette i årene som kommer. Politibilene vil etterhvert kunne sammenlignes med lensmannskontorer i utrustning og politiarbeidet vil i mye større utstrekning bli gjort på stedet. Det vil trolig bli enda mindre behov for lensmannskontorer på grunn av teknologiutvikling, bedre infrastruktur og fortsatt sentralisering. Urbaniseringen vil øke behovet for patruljer i byene. Man vil arbeide etter mer standardisering knyttet til oppgavene våre. Det er ikke usannsynlig at politidistriktstrukturen vil være endret. Det kan tenkes at vi finner en struktur med langt færre operasjonssentraler og samlokalisert med brann og helse. Teknologi vil bli et enda mer sentralt hjelpemiddel i beredskapen. Her vil det skje en stor utvikling. Vi vil jobbe annerledes enn før med mer politiarbeid på stedet taktisk og teknisk. Vi vil kunne ha tilgang på etterretningsopplysninger mer effektivt, vil kunne varsle publikum om farer på en bedre måte og kunne få inn bilder av hendelsen fra publikum på operasjonssentralen, mer og bedre kommunikasjon med innbyggere på sosiale medier. Vi vil kunne overvåke utsatte områder, kriminelle og kritisk infrastruktur på en langt bedre måte. Jeg tror også at man i enda større grad vil bygge på godkjenningsordninger for personell som skal ha et beredskapsansvar, herunder krisehåndtering både i politiet og i etater som har beredskapsansvar. Jeg tror også det blir en

utvikling på utstyrssiden med ikke-dødelige våpen. Videre tror jeg vi har enda flere ansatte på kommunikasjonssiden mot media/befolkning.»

Respondent 1:

«Jeg tror ikke at høy oppklaringsprosent er det som vil gi tillit i fremtiden. Det er kanskje det vi i politiet måler oss selv på, men det er ikke sikkert at det er det publikum måler oss på (...) Men at vi som politi er til stede og har lokalkunnskap. Det gir høy tillit. Det at folk når politiet når de trenger politiet er viktig. Jeg tror at folk heller er opptatt av at deres sak blir behandlet og at de får respons er viktig for tilliten, enn at oppklaringsprosenten er høy. Vi er avhengig av generalisten for å få til tilstedeværelse og lokalkunnskap. Politiet som treffer publikum er viktig. Vi må heller ikke kun ha den uniformerte politimannen, vi må også ha detektiven (...) Jeg tror at det kommer an på hvordan samfunnet blir om sentralisering/desentralisering er viktige aspekter av politiet (...) Jeg tror at politiet må være tilstede både fysisk og teknologisk er viktig. Folk må nå politiet på begge arenaer. Det bygger tillit at publikum når en politimann enten fysisk eller via for eksempel mail. At de får svar og ikke bare møter en taus mur. Kommunikasjon og tilgjengelighet er viktige stikkord for å skape tillit. Vil god erfaringsoverføring skape tillit? Jeg tror at tydelig og synlig ledelse er viktig. God kommunikasjon både utad og innad skaper god tillit mener jeg.»

Respondent 2:

«Jeg tror det er riktig at hvis du får et politi som er veldig sentralisert, vil det gå utover responstida ute i de mer grisgrendte strøk og du får ikke den tilstedeværelsen som kreves for å gjøre en god jobb (...) Du kan jo også få høy tillit med et desentralisert politi som sørger for en høy oppklaringsprosent og erfaringsoverføring, hvis du klarer å skaffe et godt organisert politi der de spiller på hverandre. Da må du ha den fleksibiliteten i organisasjonen til at du kan du kan sette i hop grupper med den kompetansen som kreves i de aktuelle sakene, enten det gjelder operativ tjeneste i form av demonstrasjoner eller det er ulykker eller hendelser som skjer.»

Respondent 3:

«I mitt ideallode så ønsker jeg at politiet er tilstede der publikum er og ha en idealistisk tanke om at det går an å forebygge og lage gode samfunn (...) Men spørsmål om vi klarer å tilfredsstille i begge de to øvre sirklene. Den til høyre vil nok tape i forhold til den til venstre i

denne reformen. Jo lenger avstand det blir ned til taktisk nivå fra politimesteren jo mer spesialisering må vi ha for å kunne ta beslutninger.»

Respondent 7:

«Ja, det er jo det som er så vanskelig. Det med responstid og generalist. Jeg tror at i 2050 så er kanskje ikke sentralisert/desentralisert så viktig. Hvor du befinner deg hen i verden har ikke å så mye å bety. Vi treffer deg der du vil at vi skal treffe deg. Jeg håper jo at vi er der i 2050 så har det ikke noe å bety om du bor i bygd eller by. Jeg håper vi har kommet såpass langt at det tar mye mindre tid å forflytte seg. Tillit blir det viktigste framover. Det at folk har en subjektiv opplevd trygghet. Opplevd tillit har mye å si. Det er det jeg tror blir politiets viktigste oppgave framover, det at folk opplever subjektiv trygghet. Utnytte teknologien og være tilgjengelige via teknologi vil være viktig for å skape og opprettholde tilliten.»

Respondent 8:

«En kombinasjon av de to øverste har jeg tro på. Kort responstid har vi allerede begynt å måle. Jeg tror ikke folk bryr seg om vår oppklaringsprosent. Men de bryr seg mer om politiets tilstedeværelse tror jeg. Jeg har tro på spesialisering, men i hvor stor grad og hvor den skal plasseres er jeg mer usikker på. Jeg synes at plasseringen bør være i distriktene også. En kombinasjon av de to øverst i scenariokorset.»

Respondent 9:

« (...) jeg tror ikke at spesialfeltene nødvendigvis må være sentralisert. De faggruppene kan sitte desentralisert også. Da vil generalistene rundt i distriktene også dra nytte av de spesialistene som de har i sitt område (...) Idealbildet vil være en blanding. I fremtiden vil også generalistene være mer spesialiserte.»

Spørsmål 21: Hvilke tilpasninger internt og eksternt bør gjøres i politiet for å nærme seg idealbildet på:

På dette spørsmålet var det ikke alle respondentene som skilte klart mellom kort, mellomlang og lang sikt. Vi opplyste til respondentene at vi med kort sikt hadde tenkt ca 0-10 år, mellomlang sikt 10-20 år og lang sikt 20-35. Imidlertid nedtonet vi viktigheten av å skille mellom disse perspektivene. Det avgjørende her var hvilke tiltak respondentene oppfattet som betydningsfulle for å bevege seg mot en ønsket fremtid. Siden vi imidlertid hadde delt det inn

i 3 tidsperspektiver i intervjuguiden, deler vi også inn svarene nedenfor så tydelig det lar seg gjøre.

Kort sikt

Respondent 2:

«Det å snu seg til å bli proaktive, krever at du har et desentralisert politi som er ute og føler på pulsen kva som skjer i lokalmiljøet rundt omkring. Det som bør gjøres nå, viss en tenker at en skal lage et kart med et nytt politidistrikt, så må en sette sammen enheter med spesialister innenfor ulike områder. Hvis du tenker innenfor vårt politidistrikt så mener jeg at det er en del enheter som bør legges ned og at de politifolkene/lensmannsbetjentene som jobber der bli samlet i en større enhet som gir dem en større fleksibilitet, slik at det blir en operativ tjeneste hele døgnet og kan være tilstede ute i lokalbefolkningen mer enn det de er i dag.»

Respondent 7:

«Jeg har skrevet internt på kort sikt at vi må bli bedre på systematiske tilbakemeldinger/organisasjonslæring. Vi må bygge god kultur, det er startet et arbeid fra POD med medarbeiderplattformen. Verdier – hva er det politiet skal stå for? Ledere som tar ansvar og utvikler medarbeidere. Eksternt – bygge og utvikle SLT-arbeid, spesielt med tanke på forebyggende arbeid. Her skal politiet ikke være selve endringen, men være med på å endre (en katalysator). Utvikle et systematisk forebyggende arbeid. Egne tjenestemenn som jobber med dette (kontakt med f.eks. rektorer for å fange opp de som faller utenfor).»

Mellomlang sikt

Respondent 2:

«På mellomlang sikt hvis en skal klare å jobbe mer effektivt er det viktig å få mer teknologi ut i bilene og få biler som er tilpasset til at de faktisk skal jobbes i, slik at en politimann ikke er avhengig av å måtte reise inn til et kontor eller en politistasjon for å gjøre det skrivearbeidet som trengs. At det er bedre løsninger på det. Hvis vi får videreført den prosessen vi er i gang med, vil vi ha kommet langt om 10 år.»

Respondent 3 (mellomlang/lang sikt):

«For at lederne skal skape en endringsvillig organisasjon må en jobbe med kompetansehevning og kultur systematisk over tid på en aktiv måte. Mentorordning for lederne slik at disse alle var i egenutvikling. For lederne er det lett å bli spist opp av administrative oppgaver. En mentor som følger lederne, som veileder og gir råd ved ”humper” i veien. Lederne kan ha behov for å videreutvikle lederskapet sitt, vi bør ikke ta for gitt at de klarer det alene. Viktig for å dra folk videre at en er enige om målet. Hadde vært godt og hatt støtte i å utvikle lederskapet ditt hele tiden og erkjenne at du ikke kan klare alt selv.»

Respondent 7:

«Systematisk lederutvikling. På alle nivå. Større fokus på at vi er ledere av kunnskapsmedarbeidere. Tjenestemenn har behov for autonomi, ikke bli detaljstyrt.»

Lang sikt

Respondent 2:

«På lengre sikt er det avgjørende med teknologisatsningen. Vi ser jo nå hvor langt tilbake vi har vært, og hvor avhengig vi er av det for å gjøre en god jobb. For å få effektivitet i dette, må en ha bedre IT-løsninger på mange plan. Det er også en påtalemyndighet i dette som må få bedre løsninger og forbedre måten de jobber på. Det går jo på dette med holdninger og kultur, og gjøre det som er nødvendig og kutte ut det som ikke er nødvendig å gjøre (trenger ikke å gjøre mer enn det som er nødvendig, siden det ikke betyr noe når en kommer til retten uansett). En må kanskje endre holdninger i forhold til det å gjøre en god nok jobb, og ikke trenge å gjøre mer enn det i mange tilfeller (ikke bruke tid på unødvendige saker). Det handler om å endre kulturen og holdningene i systemet.»

Respondent 7:

«Utstyr. Vi må være i front når det gjelder å ta i bruk tilgjengelig teknologi. Vi kan ikke være de siste som tar i bruk muligheter som gjør at borgerne kan ta kontakt med oss.»

Disse respondentene skilte ikke mellom kort/mellomlang og lang sikt:

Respondent 5:

«Jeg mener at en må tenke nytt om økonomistyringen både på kort, mellomlang og lang sikt. Det er i hvert fall ikke tvil om at ressurser er nøkkelen til veldig mye her for å komme fram til idealbilde. Så må en slutte med å sette gamle avdanka politimestre inn i POD for å utvikle den teknologiske biten, og så må vi begynne å ansette 15-åringer med ideer om hvordan vi kan gjøre dette her.»

Respondent 9:

«Etterforskning må utvikles. Det er pr i dag ikke gode nok løsninger her. Det stilles større krav fra retten og publikum. Etterforskerne må verdsettes mer enn de gjør i dag. Lønnsmessig kanskje, og også gjøre det å jobbe som etterforsker mer attraktivt. Når studentene går ut fra politihøgskolen er de operative og det er en forventning både fra dem selv og andre at de skal ut i gata der ting skjer. Men de har lite erfaring med politirollen. Kanskje vi allerede så tidlig må bremse dem og si at de må hente erfaring med rapportskrivning og etterforskningsarbeid før de går ut i den spisse enden. Det er en stor verdi å ha en større spredning i alder/erfaring i patruljene som er ute. Ved å ha erfaring fra etterforskning vil de unge betjentene høyne kvaliteten på det arbeidet de gjør ute. Sett hen til straksetterforskning blant annet. De vet hva som kreves av dem ute for at de som sitter med etterforskningsarbeidet etterpå skal kunne gjøre en god jobb.

5.2 Oppsummering

I flere av spørsmålene var det stor likhet mellom hva respondentene svarte på de ulike temaene. Det var tydelig at intervjuet inneholdt problemstillinger som opptok respondentene. De var engasjerte og villige til å dele sine synspunkter og tanker med oss.

Alle var samstemte i at teknologi var en viktig forutsetning som må på plass for at politiet skal kunne møte de utfordringene etaten står overfor i fremtiden. Flere uttrykte bekymring knyttet til om de teknologiske løsningene vil være på plass i tide slik at en i tiden klarer å opprettholde en god beredskap også i distriktene. Respondentenes erfaringer blant annet knyttet til virkningen av reform 2000 ga tyngde til disse refleksjonene.

Respondentene reflekterte i tillegg rundt betydningen av tilliten til politiet og hvordan denne var tett knyttet til problematikken rundt desentralisering/sentralisering. De mente at med en for sterk sentralisering og dermed liten tilstedeværelse i lokalmiljøene kunne gå hardt ut over tilliten til politiet. De var imidlertid veldig klar på at politiet er avhengig av befolkningens tillit for å kunne utføre samfunnsoppdraget sitt, og at det kommer til å bli avgjørende å jobbe for å beholde høy tillit i fremtiden.

Respondentene satte videre spørsmålsteget med om reformen vil ha noen effekt i det lange løp. De pekte på at et slikt arbeid krever stor grad av strategisk ledelse, at det vil koste mye før en kan hente inn besparelser. Noen nevner allerede at etaten på sikt nok må snu og opprette flere distrikter igjen.

Når det gjelder respondentenes ulike fremtidsbilder for politiet i 2050, kom det fram mange ulike og spennende aspekter. Denne delen av intervjuet var vi spesielt spente på, og det var veldig kjekt å bli presentert for respondentenes forestillinger om fremtiden og oppleve deres engasjement i møte med det å bidra til å skape disse scenariene. Kjennetegnene ved de ulike fremtidsbildene og deres kobling mot dokumentanalyse og teori kommer vi tilbake til i diskusjonsdelen.

6 Diskusjon

I denne delen av avhandlingen diskuterer vi funnene våre opp mot relevant teori og dokumentanalysen. For å avgrense og få fokus kommenterer vi ikke alle funnene. Vi har gjort et utvalg med tanke på hvilke som er relevante for å besvare vår problemstilling:

Hva kan kjennetegne politiet i 2050?

Intervjuguiden vår startet med en innledningsdel hvor respondentenes presenterte seg selv. I tillegg omfattet denne delen et tilbakeblikk til reform 2000. Dette gjorde vi for å få tak i respondentenes erfaring med tidligere reformarbeid og på den måten ramme inn diskusjonen tilknyttet nærpolitireformen. Vi diskuterte dermed i hvilken grad respondentene mente reform 2000 hadde lyktes i forhold til sin målsetting før vi jobbet videre med de tre forskningsspørsmålene. De to første forskningsspørsmålene stilte vi så for å få et innblikk i dagens situasjon i politiet knyttet til arbeidet med nærpolitireformen. Denne første delen av

intervjuet oppfyller diagnoseperspektivet i organisasjonsfremsynet, og dette skulle danne bakgrunnen for fremblikket (prognosen). Preskripsjon handler om hvilke tiltak en skal settes i gang eller hva en bør foreta seg i organisasjonen, og vi dekket dette aspektet gjennom diskusjonen om strategiske tilpasninger på kort, mellomlang og lang sikt. Både fortids-, nåtids-, og fremsynsperspektivet er viktige for å besvare problemstillingen, og det var dermed viktig for å oss å få dekket alle perspektivene i intervjuguiden.

Diskusjonsdelen bygges opp på samme måte som intervjuet. Den starter med tilbakeblikket knyttet til arbeidet med reform 2000 og fortsetter med innblikket i dagens situasjon med fokus på implementeringen av strategiene fra nærpolitireformen. Vi presenterer så de ulike fremtidsbildene, forslag til strategiske tilpasninger og hvilke drivere og faktorer som kan påvirke politiet fremover. Vi avslutter med en diskusjon rundt fremsynsarbeidet som har blitt gjennomført i denne avhandlingen.

6.1 Nærpolitireformen

Politiet skal som nevnt gjennom en omfattende, planlagt endring. Målet for denne er å skape en mer moderne og handlekraftig organisasjon som kan løse samfunnsoppdraget på en god måte. En sentral problemstilling knyttet til dette endringsarbeidet er hvordan tiltakene i reformen kan bidra til at politiet utvikler seg i ønsket retning. Vil disse ha den intenderte virkning eller vil andre faktorer påvirke politiet i en annen retning enn den en har planlagt for? Det er ikke lett å forutse utfallene av et endringsarbeid og dermed er det viktig å diskutere fremtiden med en åpen holdning. Slike samtaler kan styrke en som leder, beslutningene en tar og det arbeidet en gjør i organisasjonen. Implementeringen av nærpolitireformen vil kreve mye av politilederne og også av organisasjonen som helhet.

Vil en gripe fremtiden, må en også gripe fortiden og situasjonen rundt seg her og nå (Karlsen og Øverland 2010, s. 18). Vi startet vårt intervju med å gjøre et tilbakeblikk. Politiet skal nå inn i en ny reform, men de har også nettopp vært gjennom en. Vi ønsket dermed å få tak i våre respondenters erfaring fra arbeidet med reform 2000. Et viktig funn i samtalen rundt den forrige reformen var at samtlige respondenter mente at den nødvendige spesialiseringen i etaten hadde gått på bekostning av antall politimenn ute. Som en av respondentene sa det: «Antall mannskaper har gått ned, men kvaliteten har gått opp». En av målsettingene med reform 2000 var å beholde de desentrale preget samtidig som en skulle bygge

spesialistmiljøer. En ønsket å beholde et lokalt forankret politi og i tillegg opprette spesialistenheter knyttet til de store byene (St.meld.22 (2001-2002), s. 36-37). I følge respondentene har etableringen av spesialistenheter medført en nødvendig kvalitet- og kompetanseheving, og en har også blitt mer profesjonelle på ledelsesnivå. Respondentene mener med andre ord at en har lykket med å heve kvaliteten på sentrale områder, men dette har gått utover politiets nærhet til publikum.

Disse perspektivene ble liggende som et bakteppe for den videre diskusjonen. I den neste delen av intervjuet ønsket vi å skaffe oss et innblikk i hvordan våre respondenter oppfatter den situasjonen politiet er i nå, og hva de tenker om muligheter som ligger i reformen i forhold til at politiet skal bli i stand til å skape en mer robust politiberedskap fremover. Spørsmålene knyttet seg til begreper som robust politiberedskap, varig endring, strategisk endringer, strategisk ledelse, motstand, storebror/lillebrorsyndrom, synergieffekter og handlingsrom.

6.1.1 Mulige utfall av reformen

Skal en klare å skape en robust politiberedskap i fremtiden, er det flere aspekter som må ivaretas. I forslaget til nærpolitireformen legges det som nevnt opp til en reduksjon fra 27 til 12 politidistrikter, og en nedleggelse av et stort antall tjenestesteder. Respondentene så her muligheter for ytterligere spesialisering. Samtidig var de tydelige på at det er avgjørende at en i samme håndvending desentraliserer mannskapene. Uten å gjøre det vil en få en svekkelse av beredskapen i distriktene og en vil kunne miste lokalkunnskapen. Politianalysen (NOU 2013:9, s.29) bekrefter dette ved å påpeke at flere politidistrikt ikke er store nok til å skape god nok kvalitet på beredskaps- og spesialistfunksjoner. Respondentene mente at det kan bli vanskelig å klare å dekke spennet mellom sentralisering og desentralisering, spesielt sett i lys av utviklingen i etaten etter innføringen av reform 2000. Politianalysen understreker at dette vil bli en sentral problemstilling også i fremtiden: «Den store utfordringen i fremtiden blir å sikre tilstedeværelse av et kompetent politi og samtidig utvikle robuste fagmiljøer» (NOU 2013:9, s.26). Skal en sikre en robust politiberedskap må en med andre ord sørge for å dekke begge perspektivene.

For å opprettholde publikums tillit til politiet er en, som nevnt i blant annet St. melding. nr. 42 (2004-2005), også avhengig av å være tilgjengelig og ha tett kontakt med publikum. Stortingsmelding 22 (2000-2001, s. 32) påpeker at publikums hjelp vil ofte være av stor « »

betydning for politiets resultatoppnåelse. Politiets evne til å være tilstede og skape kontakt med publikum vil dermed påvirke deres kapasitet til å skape en robust politiberedskap. En er dermed avhengig av at nærpolitireformen skaper muligheter for å opprettholde et lokalt forankret politi. En av respondentene nevner i denne sammenheng at en «kan legge ned tjenestesteder dersom du har teknologi til å gjøre jobben i bilen». Det påpekes av flere at bedre teknologi i blant annet bilene vil kunne gi mulighet til bedre tilstedeværelse for publikum i lokalsamfunnene. Denne løsningen fremheves i Politianalysen (2013:9, s.38). Her understrekes det at den lokale tilstedeværelsen skal sikres gjennom at politiet har nødvendig utstyr til å kunne ha politibilen som sitt «kontor» og base. Sammen med en økende grad av spesialisering legger en til rette for at politiets oppgaver på denne måten skal kunne løses med bedre kvalitet og lokal tilstedeværelse i fremtiden.

En av respondentene understreker videre: «Hvis det (nærpolitireformen red. anm.) skal lykkes, må det brukes penger». Dersom en ikke tar høyde for kostnadsaspektet vil det fort kunne utvikle seg et gap mellom hva en ønsker med reformen og hva en får til. I Prop 61 LS (2014-2015) understrekes dette: «Departementet legger til grunn at det fortsatt vil være behov for at innbyggerne kan møte opp fysisk på lensmannskontorene og politistasjonene. Samtidig åpner moderne teknologi for at mer av politiarbeidet kan ivaretas utenfor de faste tjenestestedene, og for at politiet kan kommunisere med innbyggerne gjennom flere kanaler enn før. Ved å utnytte disse mulighetene, blir en god polititjeneste mindre avhengig av hvor de faste tjenestestedene er lokalisert». En slik omleggelse av politiets arbeidsmetoder vil nødvendigvis koste penger. Dette nevner også respondentene våre, og flere uttrykker bekymring for at en ikke er villig til å bruke nok midler, at den ønskede effekten av reformen dermed uteblir. Ifølge teorien (Busch et al.,2001 s.63) er en begrunnelse for fusjoner i det offentlige blant annet knyttet til at fusjonen vil medføre en bedre og billigere serviceytelse til publikum på sikt. I forhold til politiets oppdrag med å skape en robust politiberedskap, kan imidlertid det å skulle spare penger kunne gå på bekostning av deres evne til å utføre samfunnsoppdraget. Dette kan være med på å påvirke samfunnets sårbarhet (NOU 2000:24, s. 6). En av respondentene er bekymret for at en i forbindelse med reformen vil bli fristet til å begynne å spare for tidlig: « (...) det koster jo penger, og det er det jeg ikke vet helt. I utgangspunktet ser jeg for meg at det må brukes en del penger før vi kan begynne å spare».

6.1.2 Varig endring

På vårt spørsmål om de tror nærpolitireformen vil skape en varig endring for politietaten, er respondentene delte i svarene sine. Omtrent halvparten mener at endringen vil bli varig, men at det forutsetter blant annet at en har tydelige ledere som fortsetter endringen og staker ut kursen videre. Lewin understreker dette perspektivet ved å poengtere viktigheten av å holde endringstrykket oppe underveis i endringens fase 2 (Lewin 1947 sitert i Burnes 2004, s. 986). Dette ansvaret ligger da særlig på lederne som skal være med å implementere strategiene i nærpolitireformen. En viktig del av kvalitetsreformen omhandler også arbeid knyttet til forbedring i styrings- og ledelsesprosesser (NOU 2013:9, s. 10). I denne sammenhengen blir det understreket at struktur- og kvalitetsreformen henger tett sammen og at de også danner forutsetninger for hverandre (NOU 2013:9, s.49-50). Det å utvikle og dyktiggjøre ledere kan være en viktig del av det å få gjennomført strategiene i strukturreformen.

Respondentene understreker dette ved å påpeke at en forutsetning for en varig endring er at politimestrene får godt til den delen de skal gjøre med å forme de nye distriktene. Dette fremhever viktigheten av et godt og bevisst ledelsesarbeid, og det nevnes her som avgjørende for suksess. Det blir dermed viktig med blant annet gode fusjonsprosesser framover, og dette vil inkludere at det jobbes for å få en god integrasjon på alle de strategiske arenaene (Busch et al, 2011, s. 72-73). Her vil det blant annet være mange ulike motivasjoner som vil stå mot hverandre, det kan bli kamp om hvilke tjenestesteder som skal legges ned og ikke, hvor ulike lederposisjoner og enheter skal plasseres og så videre. For å hindre at det oppstår massiv motstand som kan trenere gode prosesser, er det her viktig med kompetent og god ledelse, tydelig kommunikasjon og at en ikke undervurderer betydningen av det som skjer på den sosiale arenaen (Busch et al, 2011, s. 69-70). Skal nærpolitireformen bidra til endringer som merkes over tid, er en med andre ord avhengig av at politilederne er kompetente og bevisste i sitt møte med endringsarbeidet.

Flere av respondentene mente imidlertid at nærpolitireformen ikke vil bidra til varig endring. De grunngir dette med at kulturdimensjonen ikke er tatt med i tilstrekkelig grad. Det blir hevdet at en begynner i feil ende når en setter i gang en toppstyrt endring. Teorien støtter opp om respondentens poeng her. Cummings and Huse (1989, sitert i Burnes 2004, s. 986) påpeker at en organisasjonsendring innebærer at dersom en ønsker å beholde den nye og ønskede tilstanden må organisasjonens kultur, normer, fremgangsmåter og praksiser også

endres. Klausen (2014, s.193) understreker dette ved å peke ledelsens ansvar for å skape god integrasjon også med tanke på den kulturelle arenaen.

Videre nevner en av respondentene at det er trolig at politiet snart vil måtte snu og øke antallet politidistrikter igjen. Han viser til våre naboland som har blandede erfaringer med sine politireformer. Prop 61 LS (2014-2015) understøtter dette poenget ved å peke at eksempelvis Danmark har blandede erfaringer knyttet til implementeringen av sin reform. I teori knyttet til endringsledelse hevdes det at opptil 70 % av endringsinitiativer mislykkes i forhold til sin målsetting (Smith, 2002). Det er derfor betimelig å stille seg spørsmålet: Hvorfor skal nærpolitireformen lykkes? En av respondentene uttrykker sin skepsis på denne måten: « (...) Jeg tror folk flest, eller i hvert fall veldig mange, frykter at dette er noe som kun vil skje oppover i systemet, og at det ikke kommer til å få noen effekt på lavt nivå. At det ikke kommer til å gi noen ressurser ut til de som utfører vanlig politiarbeid, og at det bare blir på spesialistnivå og høyere».

6.1.3 Ledelse

Implementeringen av nærpolitireformen vil innebære strategiske endringer. Dette arbeidet vil kreve et bevisst og kompetent arbeid av politilederne. Vi diskuterte sentrale utfordringer knyttet til dette perspektivet med våre respondenter.

Legitimitet

Kurt Klaudi Klausen påpeker viktigheten av å ha fokus på arenaen for tro og visjoner. Han peker på at det er troen på eller overbevisningen om at endringen fører med seg noe bedre, som skal bære en gjennom prosessen (Busch et al, 2011, s. 72-73). Tror de ansatte i politiet på nærpolitireformen? Flere av respondentene mener det. En av dem påpeker at politietaten har et stort forbedringspotensial og at dette fører til at de ansatte tror på denne endringen: «Vi har et stort forbedringspotensial og det gir den legitimitet».

Omfattende organisasjonsendringer krever ofte mye av den enkelte ansatte. Den konseptuelle foretaksmodellen tar utgangspunkt i at organisasjoners fire delsystemer (Busch et al., 2007, s. 23) er koblet til hverandre. Skjer det endringer i et delsystem, vil dette nødvendiggjøre endringer også i de andre for å få effekt av endringsinitiativet i hele organisasjonen.

Nærpolitireformen krever endring i alle delsystemer, i alle deler av organisasjonen. Hvis en

skal lykkes med dette, er en avhengig av at de ansatte føler seg ivaretatt og har tro på at endringene kan gi positive utfall (Busch et al, 2011, s. 72-73). Dermed kreves det en god endringsprosess i alle ledd for at en skal kunne opprettholde legitimitet både til etaten generelt men også til nærpolitireformen spesielt.

Motstand mot endring

Endringsarbeid og motstand mot endring henger tett sammen (Burnes, 2004). Dette aspektet var samtlige respondenter kjent med, enten fra egen erfaring eller fra litteratur knyttet til ledelse. De påpekte her at skal en motvirke at motstand oppstår, må en ha kunnskap om hvordan endringsprosesser påvirker den enkelte medarbeider. Dette krever at lederne i etaten må være kompetente til å lede den prosessen en nå skal inn i med nærpolitireformen. Mange av respondentene påpeker her viktigheten av kommunikasjon, og at der avgjørende at en hele tiden holder medarbeiderne informert om det som skjer. «Informasjon må være ærlig og komme i forkant», hevder en av respondentene. En av respondentene uttrykker dette slik: «Informasjon tenker jeg må være den viktigste biten. Det må være tydelig på hvilken vei man skal gå, hvordan man skal gå den, hvilke mål man skal komme frem til og hva som skal være det viktigste». Det er mange av medarbeiderne i etaten som er bekymret for følgene av nærpolitireformen og konsekvensene dette vil få for deres arbeidssituasjon. Opplevelsen av om et strategisk initiativ oppfattes som meningsfullt, er avgjørende for at ansatte og medarbeidere vil være med på å skape, utvikle og gjennomføre det. Det at ledere er med på å skape mening (Weick 2005; Klausen 2014) ved å kommunisere bevisst med de ansatte, vil dermed være avgjørende for om en lykkes eller ikke.

Storebror-lillebror- syndrom

To av politidistriktene vi har undersøkt skal i følge forslaget (Prop. 61 LS (2014-2015) s. 84) slås sammen til ett stort politidistrikt og få rundt 1100 ansatte, i underkant av 800 i Rogaland og ca 300 i Haugaland og Sunnhordaland. En sammenslåing av organisasjoner med en slik størrelsesforskjell vil kunne utløse et såkalt storebror-lillebrorsyndrom. Med dette mener vi at lillebror vil kunne føle seg underlagt den større organisasjonen og ikke oppleve seg som en likeverdig part i fusjonsprosessen. Respondentene var her tydelige hva de mener kan gjøres for å minimere utfallet av en slik effekt. De pekte på at det blant annet var viktig å sørge for involvering fra begge distrikter på alle nivå i fusjonsprosessen. Spesielt ble det nevnt at det vil kreve gode prosesser på tvers av distriktene når ledelse og struktur skal på plass. Også her blir kommunikasjon ut i organisasjonen nevnt som et viktig element. Medarbeiderne må føle at de

deltar i et felles system og ikke bare blir tilskuere i prosessen. Etaten er tjent med å ta med seg det beste fra begge distrikt, for som en respondent sa: «Det at man er storebror betyr jo ikke at man er best i alle sammenhenger». Distriktene skal sammen skape en ny organisatorisk identitet. Flere respondenter hadde vært gjennom større og mindre sammenslåinger tidligere og påpekte at måten en samtaler om de nye enhetene er avgjørende: «Må ikke snakke om at noen skal underlegges andre. Det er sammenslåing/fusjon. Viktig å skape forståelse for det». «(...) det skal skapes et nytt politidistrikt og at det er det det snakkes om i enhver sammenheng». Klausen understreker også disse perspektivene i sin teori om arenaene. Han påpeker hvor viktig det er å skape integrasjon mellom alle arenaene, inkludert det som handler om nye strukturer, makt plassering og hvem som skal «overleve» og hvem som ikke skal (Busch et al., 2011, s. 62). Her blir det avgjørende med god strategisk ledelse om en her skal oppnå integrasjon og et vellykket fusjonsarbeid.

Handlingsrom

Flere av våre respondenter påpeker at det finnes et handlingsrom for lederne i politiet. En av dem formulerer det slik: “Det finnes et handlingsrom, men man må bruke det”. Det uttrykkes derimot en skepsis til at handlingsrommet for lederne kan begrenses dersom etaten blir enda mer sentralstyrt enn det den er i dag. Videre nevnes det at lederne må være bevisst sitt handlingsrom ved å bruke sin kompetanse og bidra med den inn i de nye distriktene og de fagområdene som de får ansvar for. I tillegg hevdes det at en har anledning til å bruke sin «stemme» til å argumentere oppover i systemet, og at en kan sette retning og drive endring på mange nivå. Noen påpeker at handlingsrommet begrenses av økonomien og av reguleringer fra sentrale myndigheter. Utfordringen ved å utnytte det handlingsrommet en faktisk har, ble likevel påpekt av flere. Klausen (2014, s.53) sier at ledernes handlingsrom kan mistes dersom det ikke utfylles og utnyttes. Han hevder at det er stor forskjell på hvordan ledere i det offentlige opplever handlingsrommet sitt, og på bakgrunn av respondentenes tanker rundt dette kan vi nok også si at det er forskjeller på lederes opplevelse av dette handlingsrommet i politietaten. Det er, ifølge Karlsen & Øverland (2010, s.17), viktig som leder å være bevisst handlingsrommet i en tid med endring hvor en må forholde seg til både fortiden, nåtiden og en usikker fremtid. Endringsarbeidet knyttet nærpolitireformen vil innebære mye usikkerhet knyttet til strategiske beslutninger og hvordan fremtiden vil se ut. Ledere må altså være bevisst på sin egen kompetanse og muligheter for å bidra med dette inn i de nye distriktene og fagområdene de får ansvar for. I følge Klausen (2014, s. 13) definerer strategisk ledelse som det å ta fremtiden alvorlig, i tillegg til at en forsøker å gripe og forme den.

6.2 Fremtidsbilder

Da vi utarbeidet intervjuguiden vår, delte vi den i to hoveddeler. Vi har ovenfor gjennomgått funnene fra den første delen hvor vi fokuserte på erfaringer fra reform 2000, muligheter og begrensninger i forhold til nærpolitireformen og sentrale utfordringer knyttet til ledelse. Respondentene ser både svake og sterke sider knyttet til de foreslåtte strategiene i reformen. I tillegg peker de på mange sentrale lederutfordringer som må løses for å lykkes med dette reformarbeidet. Refleksjonene i første del av intervjuet danner et bakteppe for fremtidsarbeidet i den andre delen. Funnene fra intervjuets andre del presenteres nedenfor. Fremtiden kan romme mange mulige utgaver, og det er en leders ansvar å utforske fremtiden på en ordentlig og hensiktsmessig måte (Klausen 2014:122). Vi ønsket gjennom denne avhandlingen å utforske hva det er som kan kjennetegne politiet i 2050. Nathan (2004, s.182) påpeker at fremsynet er forankret i dybdeforståelsen av et fenomen, og at vi først og fremst må se bakover i historien før vi kan vende blikket mot fremtiden. Vi hadde allerede diskutert erfaringer fra reform 2000 tidligere i intervjuet, og i overgangen til intervjuets andre del gjorde vi enda et hopp tilbake i tid. Før vi gikk inn på spørsmålene knyttet til kjennetegn ved politiet 35 år frem i tid, gjorde vi et tilbakeblikk for å få en følelse av tidsaspektet vi nå skulle diskutere. Her hadde vi bestilt noen forsider fra Stavanger Aftenblad fra tilfeldige datoer i 1980. Vi hadde bedt om at disse skulle inneholde overskrifter som hadde med politiet å gjøre. I tillegg til dette hadde vi klippet ut noen av grunnprinsippene som ble utarbeidet i 1981. Siden vi har valgt sentralisering/desentralisering som kjernebegreper knyttet til fremtidsarbeidet, valgte vi ut grunnprinsippene som omhandlet disse. I tillegg gjorde vi et utvalg sitater fra styringsdokumenter og litteratur som omhandler politiets forhold til tillitsbegrepet. Hovedspørsmålet fra intervjuguiden dreide seg her om hva som kan skape en robust politiberedskap i fremtiden. Dermed knyttes også begrepet robust politiberedskap til diskusjonen i denne delen av intervjuet. Nathan (2004, s.183-184) påpeker at en meningsskapende prosess ofte konsentrerer seg rundt noen sentrale nøkkelord som aktørene igjen knytter til andre ideer og oppfatninger. På grunn av denne avhandlingens omfang, var vi nødt for å gjøre noen avgrensninger, og med vårt utvalg av kjernebegreper fikk vi etablert noen tydelige rammer for fremtidsarbeidet.

Respondentene våre fikk aller først i denne delen i oppdrag å beskrive hvordan de mener at idealbildet av politiet i 2050 vil se ut. Et så langt tidsperspektiv vil utfordre etablerte tankemønstre og fører til at en må åpne seg for forestillinger om ulike mulige fremtider. Det å

tenke slik om fremtiden krever at en tar i bruk forestillingsevne og kreativitet. Flere av respondentene ga uttrykk for at de syntes dette var en krevende øvelse. I oppsummeringen av intervjuene nevnte likevel flere at de opplevde nettopp denne delen som spesielt spennende og interessant. Det å diskutere fremtiden på denne måten, åpner jo opp for tanker og ideer som kan være konstruktive og provoserende. Nettopp dette kan bidra til at en sprenger sine egne forutinntatte meninger og oppfatninger, og dermed vil en kunne «se» organisasjonen og omgivelsene en opererer i med nye øyne.

6.2.1 Idealbildet

Da vi diskuterte idealbildet i intervjuene, var det mange og ulike perspektiver som kom i fokus. Noen var sammenfallende, noen motstridende, mens andre kompletterte og utfylte hverandre. Vi har i fremstillingen nedenfor gruppert de i mest vesentlige elementene som kom fram i denne delen av intervjuet. Disse momentene er hentet fra svarene vi fikk da vi diskuterte spørsmål 17 i intervjuguiden: Hva mener du kjennetegner idealbildet av politiets beredskapsarbeid i 2050? I tillegg har vi valgt ut visse punkter som kom fram under diskusjonen av scenariokorset under spørsmål 19. Grunnen til dette var at flere av respondentene beskrev ønskescenarier også her.

Mobilitet og teknologi

«I 2050 har vi løst utfordringene med transport og avstand»

«Kjeltringen er mye raskere enn oss i alt som heter teknologi. Vi må være raskere og bedre enn motparten vår»

Flere av respondentene var opptatt av hvor viktig det er at politiet er oppdatert og pro-aktive i forhold til det å ta i bruk den nyeste teknologien. I 2050 er politimannen online. Politiet er moderne og klarer å følge den raske utviklingen. Gjennom tilpassede og moderne systemer skal en kunne skape god beredskap ved å kunne varsle befolkningen om farer og informere om hvordan de skal forholde seg. Ved å utnytte teknologien, vil en også få muligheten til å mobilisere både egne og eksterne ressurser.

De teknologiske løsningene henger her tett sammen med å løse utfordringene med tanke på å dekke de store geografiske områdene og være tilgjengelige for publikum. Respondentene

beskriver et politi som kan forflytte seg raskt, og som i tillegg tar i bruk teknologiske løsninger for å ha tett kontakt med publikum. En vil bruke mindre tid på å kjøre rundt for å snakke med folk ansikt til ansikt, og i stedet bruke teknologi for å skape god kommunikasjon. Da vil det ikke ha noe å si om du bor i bygd eller by, og dermed vil en ha løst problemstillingen knyttet til desentralisering/sentralisering. Politiet vil kunne ha kontakt med deg der du er. Idealpolitiet skal kunne opprettholde beredskapen for alle uansett hvor de bor.

Kompetanse, kunnskap og kapasitet

«Idealbildet er et politi som kan møte kompleksiteten i samfunnet.»

Respondentene mener at idealbildet av politiet i 2050 omfatter både generalisten og spesialisten. De peker på at det arbeidet generalisten gjør i dag, gjorde spesialisten for 5 år siden. Arbeidet generalisten gjør har blitt betydelig profesjonalisert, og han vil i fremtiden fortsatt være den viktigste politimannen. I 2050 vil en også ha patruljer som har god kompetanse til å løse de ulike utfordringene de står ovenfor i tillegg til at en har gode fagmiljøer på spesialområdene. Idealbildet inneholder et ønske om at en i fremtiden å klare å være like kreative som de kriminelle. En vil ha tenkere som kan se fremover og være forutseende. Idealpolitiet må være proaktivt, kunnskapsrike og ha høy kvalitet på arbeidet. Politiet i 2050 har ressurser og kapasitet til å verne om liv og helse. Det har nok patruljekapasitet til å skape trygghet for alle innbyggere og til å kunne gi hjelp og service når det er behov for det.

Samarbeid, organisasjonsstruktur og ledelse

Idealpolitiet har i 2050 et godt samarbeid med kommuner, statlige etater og fylkesmenn som har ansvar innenfor beredskapsfeltet. Det må ha et utbredt samarbeid med brann, helse og forsvar.

Politiet i 2050 har gode og oppdaterte planverk og tiltakskort for ulike scenario, i tillegg til system og slagkraft for etterretning og etterforskning. Flexibilitet, endringsvillighet og tilpasningsdyktighet kjennetegner etaten. Politiet må ha en struktur som er så fleksibel at den kan endres på kort varsel.

Et par respondenter nevner også at det i fremtiden ikke trenger å være slik at spesialistene må sitte sentralt plassert. I deres øyne kan disse faggruppene også plasseres i distriktene, og i tillegg dra nytte av andre spesialister de har i sitt område.

6.2.2 Strategiske tilpasninger:

Det å bygge scenarier kan være et velegnet virkemiddel for å få fram robuste strategiske valg (van der Haijden 1996 referert i Karlsen og Øverland, 2010, s. 183). Scenariene vil kunne gi et bredt grunnlag for å vurdere de langsiktige virkningene av forestående beslutninger, og i tillegg da studere strategiske alternativer i lys av disse fremtidsbildene (Karlsen og Øverland 2010, s. 183).

Vi avsluttet fremtidsarbeidet vårt i intervjuene med å be om innspill til tilpasninger som kan gjøres på kort, mellomlang og lang sikt for å nærme seg idealbildet som respondentene hadde beskrevet. Vi innledet dette spørsmålet ved å oppsummere hovedinnholdet i diskusjonen vi hadde hatt rundt idealbildet, slik at de igjen var på sporet. Flere av dem uttrykte at de syntes det var vanskelig og litt kunstig å dele inn tilpasningene i ulike tidsperspektiv, siden det er vanskelig å tidfeste hvor lenge en implementering vil ta eller hvor lang tid det vil ta for de ulike faktorene å utvikle seg. Samtidig vil tidsoppfatningen knyttet til kort, mellomlang og lang sikt variere alt etter hvem du snakker med. Vi opplyste til respondentene at vi med kort sikt hadde tenkt ca 0-10 år, mellomlang sikt 10-20 år og lang sikt 20-35. Imidlertid nedtonet vi viktigheten av å skille mellom disse perspektivene. Det avgjørende her var hvilke tiltak respondentene oppfattet som betydningsfulle for å bevege seg mot en ønsket fremtid. Selv om vi deler inn tiltakene nedenfor, er det dermed ikke sagt at det er et veldig klart skille mellom dem med tanke på tidsperspektivet.

Respondentene mente at hvis en skal bevege seg mot et idealpoliti i 2050, kreves det visse tilpasninger som må gjøres på kort sikt. For at politiet skal kunne skape en robust beredskap, hevdet flere at etaten må beholde et desentralisert politi som har lokalkunnskap. Dette innebærer at selv om en i nærpoltireformen legger opp til å redusere antall tjenestesteder, så må en da sette inn en innsats for å opparbeide lokalkunnskap hos de politibetjentene som skal dekke et visst geografisk område. I tillegg kom det fram at det er behov for å sette sammen enheter med spesialister når en skal forme de nye politidistriktene. Dette bekrefter at en ser behovet for nærpoltireformens satsning på å bygge opp de sentrale enhetene for å heve

kvaliteten og kompetansen i etaten (NOU 2013:9). Videre hevdes det at politiet har behov for å bli bedre på systematiske tilbakemeldinger og dermed øke på kvaliteten på organisasjonslæringen. En av respondentene understreket viktigheten av å oppdatere teknologien i politibilene, slik at politibetjentene ikke blir avhengige av et tjenestested for å kunne gjøre skrivearbeidet som trengs. Denne faktoren er jo helt avgjørende for at en skal lykkes med nærpoltireformens mål om å sørge for robust beredskap i hele landet, selv om en nå skal legge ned et betydelig antall tjenestesteder (NOU 2013:9, s.38). Mange respondenter har nevnt sin bekymring knyttet til at en ikke velger å bruke nok ressurser til at politiet skal kunne bevege seg i ønsket retning. På kort sikt understrekes det behovet for å tenke nytt rundt økonomistyringen. Ressurser fremheves som en nøkkelforutsetning for å utvikle seg i retning idealbildet.

Ressursperspektivet knyttes også til tilpasningene som må gjøres på mellomlang sikt. I tillegg fremheves det her at en må jobbe med lederutvikling. Dette bekrefter satsningen på utvikling av styring og ledelse som en legger opp til i kvalitetsreformen (NOU 2013:9, s.49). Dette perspektivet knyttes blant annet til idealbildet om at politietaten på lang sikt skal bli en fleksibel og endringsvillig organisasjon. Hvis en skal få dette til må det jobbes systematisk med kompetanseheving og kultur. En av respondentene etterlyser i tillegg en større bevissthet rundt det å være ledere av kunnskapsmedarbeidere. Her understrekes det igjen betydningen av lederutvikling på alle nivå.

Utfordringer knyttet til teknologisatsingen nevnes igjen i diskusjonen rundt tilpasninger på lang sikt. Her fremheves det at politiet på dette området har vært langt bak, og at det kreves et betydelig løft for skal klare å bli i front og på høyde med teknologiutviklingen. En av respondentene setter dette perspektivet på spissen med denne uttalelsen: «Så må en slutte med å sette gamle avdanka politimestre inn i POD for å utvikle den teknologiske biten, og så må vi begynne å ansette 15-åringene med ideer om hvordan vi skal gjøre dette her».

Kunnskapen som blir utviklet ved å bygge scenarier skal kunne brukes til å utvikle robuste strategiske beslutninger (Karlsen og Øverland 2010, s.183). Vi hadde på forhånd sett for oss at forlagene knyttet til de strategiske tilpasningene ville blitt mer utfyllende og konkrete enn det vi fikk her. Begrunnelsen for dette kan være at et organisasjonfremsyn ideelt sett knyttes til en organisasjon eller en avdeling som igjen skal bruke dette i sitt strategiske arbeid. Dette var

ikke tilfelle med våre respondenter. De var enkeltstående representanter for sine avdelinger, og skulle sånn sett ikke virkeliggjøre disse tilpasningene for sin avdeling akkurat nå.

6.2.3 Worst case scenario

Vi ba ikke respondentene eksplisitt om å gi innspill til et «worst case scenario». Likevel kom det i diskusjonen underveis, både rundt utviklingen av idealbildet og de alternative fremtidsbildene, frem trekk som ikke er ønskelige. Spesielt knyttet dette seg til trekk som en ser har hatt en negativ utvikling de senere år, og som en ikke ønsker skal fortsette i den retningen. Disse aspektene knytter seg nokså nært til virkemidlene i nærpolitireformen, og flere uttrykte bekymring for at disse vil virke mot sin hensikt. Grunnen til dette lå stort sett i erfaringene respondentene hadde hatt i forbindelse med reform 2000. Samtlige av dem nevnte i denne forbindelse at et sterkt fokus på spesialisering i etaten har gått på bekostning av nærheten til publikum og den lokale integrasjonen.

Dermed nevnte flere at de var bekymret for at disse trekkene skulle fortsette å utvikle seg fremover ved blant annet nedleggingen av så mange tjenestesteder i distriktene. Flere uttrykte sin bekymring for at dette skal resultere i svakere integrasjon, dårligere lokalkunnskap og lang responstid. På lang sikt forestilte flere seg at dette kan resultere i et politi som består av en overvekt av spesialister. Et slikt utfall kan føre til mindre kontakt med publikum og dette kan videre gå utover tilliten til politiet og etatens legitimitet.

6.2.4 Alternative fremtidsbilder:

Det var først i denne delen av fremtidsarbeidet vårt at vi eksplisitt introduserte tillit som et av våre kjernebegreper. Robust politiberedskap som begrep knytter seg til politiets samfunnsoppdrag og hele politiets arbeid. Dermed står dette sentralt i hele intervjuet. Begrepsparet sentralisering/desentralisering kom tidlig inn i diskusjonen i forbindelse med erfaringene respondentene hadde fra reform 2000.

Vi valgte å bruke høy/lav tillit og sentralisering/desentralisering som hoved-dimensjoner i scenariokorset vårt. Begrunnelsen for dette har vi presentert i vår dokumentanalyse i kap.2. Ved at vi valgte disse kjernebegrepene i utarbeidelsen av intervjuguiden, la vi føringer for hvordan respondentene våre skulle tenke om fremtidens politi. Vi tok som en forutsetning at disse dimensjonene knyttet til politiets arbeid i dag også vil være vesentlige i fremtiden. Det

er jo ikke sikkert de vil bli. Ved å gjøre en slik avgrensning vil det også være mange perspektiver knyttet til fremtidens politi som ikke kommer med i disse fremtidsbildene. Det var likevel nødvendig å legge disse rammene. Det var viktig for å få avgrenset arbeidet i denne avhandlingen, og vi så det også som nødvendig for å ramme inn fremtidsarbeidet. Ved å knytte diskusjonen til utvalgte begreper kunne vi bruke disse som et utgangspunkt for å diskutere ulike ideer og oppfatninger (Nathan 2004, s.183-184). Det ga oss rammer som støttet tanken og ga retning til diskusjonen (se vedlegg 4).

En del av respondentene mente at spenningen mellom sentralisering og desentralisering også ville ha betydning i et langsiktig perspektiv. Her nevnes blant annet de teknologiske løsningene som nøkkelen til å være tilgjengelig for publikum: «Politiet vil fortsatt være desentralisert selv om sentraliseringen i samfunnet vil fortsette i årene som kommer. Politibilene vil etter hvert kunne sammenlignes med lensmannskontorer i utrustning og politiarbeidet vil i mye større utstrekning bli gjort på stedet». Her viser en tiltro til at løsningene en legger opp til i forbindelse med nærpolitireformen (NOU 2013:9, s.38) har hatt ønsket effekt, og at denne endringen kan vare i et langt tidsperspektiv. Respondentene nevner også at teknologiske løsninger vil bli et sentralt hjelpemiddel i beredskapsarbeidet. En vil i fremtiden kunne bruke teknologiske løsninger til å få mer effektiv tilgang på etterretningsopplysninger, varsle publikum om farer, få inn bilder av hendelser fra publikum til operasjonssentralen, mer og bedre kommunikasjon med publikum på sosiale medier, overvåkning av utsatte områder, kriminelle og kritisk infrastruktur.

En av respondentene var kritisk til om problemstillingen knyttet til sentralisering/desentralisering ville ha noe å si i det hele tatt når en skulle tenke så langt frem som til 2050: «Jeg tror at i 2050 så er kanskje ikke sentralisert/desentralisert ikke så viktig. Der hvor du befinner deg i verden har ikke så mye å bety. Vi treffer deg der du vil vi skal treffe deg. Jeg håper jo at i 2050 så har det ikke noe å si om du bor bygd eller by. Jeg håper vi har kommet såpass langt at det tar mye mindre tid å forflytte seg». En har med andre ord tro på at det spenningsfeltet som en av kjerneutfordringene i nærpolitireformen representerer (NOU 2013:9, s.26) ikke vil være en problemstilling lenger.

Samtlige respondenter var enige i at det kom til å bli viktig for politiet å skape og beholde høy tillit i fremtiden. Det bekrefter dermed inntrykket vi fikk i vår gjennomgang av politidokumentene. Tillit oppleves og er et viktig aspekt ved politiets arbeid (PHS Forskning

2010:4, s. 4). Respondentene hadde derimot litt ulike oppfatninger om hva som har betydning for å oppnå dette. En respondent sier følgende: «(...) i forhold til det å skape tillit så er høy oppklaringsprosent for meg ikke så viktig som å oppklare de viktigste sakene. Kan du klare å oppklare drap, ran og voldtekter. Per voldtektssak du oppklarer, så tror jeg du kan henlegge hundre tusen vinningssaker». En annen respondent tror heller ikke at oppklaringsprosenten er det viktigste, men kobler høy tillit til politiets tilstedeværelse: «Jeg tror ikke høy oppklaringsprosent er det som vil gi tillit i fremtiden. Det er kanskje det politiet måler oss selv på, men det er ikke sikkert at det er det publikum måler oss på (...) Men at vi som politi er til stede og har lokalkunnskap, det gir høy tillit». Viktigheten av dette perspektivet bekreftes i Stortingsmelding 42 (2004-2005, s.6) og dets omtale av den norske politimodellen. En annen kobler disse perspektivene sammen og hevder at «du kan også få høy tillit ved et desentralisert politi som sørger for høy oppklaringsprosent og erfaringsoverføring, hvis du klarer å skaffe et godt organisert politi der de spiller på hverandre». Denne respondenten understreker at dette vil kreve fleksibilitet i organisasjonen. I forbindelse med det å være til stede for publikum og dermed skape høy tillit, nevnes også teknologien som en løsning: «Tillit blir det viktigste fremover. Det at folk har en subjektiv opplevd trygghet. Utnytte teknologien og være tilgjengelige via teknologi vil være viktig for å skape og opprettholde tilliten». En annen respondent understreker samme poeng ved å peke på at politiet må være tilstede enten fysisk eller via teknologiske løsninger: «Kommunikasjon og tilgjengelighet er viktige stikkord for å skape tillit». En annen tar dette litt lenger ved å påpeke at han tror at politiet i 2050 vil øke antall ansatte på kommunikasjonssiden rettet mot media og befolkningen. I tillegg nevnes det her at tydelig og synlig ledelse er viktig for å skape tillit. Det å være tett på og kunne kommunisere effektivt med befolkningen oppleves med andre ord som svært viktig også for fremtidens politi. Denne utfordringen skal en i dag løse i et stadig mer heterogent samfunn. Dette vil kreve at politiet er i stand til å etablere gode relasjoner i hele befolkningen, og det kan komme til å kreve innsats og bevisst arbeid for å beholde denne tilliten i fremtiden (PHS Forskning 2010:4, s.17-18).

«Uansett må idealbildet være at samfunnet fortsatt har tillit til politiet»

6.3 Trender og drivkrefter

Informantene våre trekker frem flere drivkrefter som de mener vil påvirke hvordan politietaten vil utvikle seg i fremtiden. Slike diskusjoner er viktige i et fremsynarbeid.

Fremsyn og endring henger sammen, og det å oppfatte tidlige tegn og svake signaler står sentralt her (Neugarten 2006, s.894, Karlsen og Øverland 2010, s.145). Hvilke indre og ytre faktorer vil kunne påvirke etaten i fremtiden? Politiets hverdag handler om å være i tett interaksjon med sine omgivelser, og det er avgjørende at en er klar over hvordan denne samhandlingen påvirker hvordan organisasjonen utvikler seg. Grunnen til at det er viktig å diskutere forhold som kan påvirke politiet i en bestemt retning, er å gjøre bevisste valg der en kan gjøre det. Noen endringskrefter er utenfor ens kontroll, mens andre kan en påvirke selv hvis en er klar over dem i tide. For å best mulig belyse disse har vi valgt å bruke den konseptuelle foretaksmodellen. Denne modellen forklares som nevnt i avhandlingens kapittel 3.2.2 (Busch et al., 2007, s.38-39) kompleksiteten i en endringsprosess og hvordan interne og eksterne drivkrefter påvirker de ulike delsystemene. Vi har dermed valgt å bruke dette oppsettet som grunnlag for kategorisering av drivkreftene.

6.3.1 Koalisjonssystemet

Koalisjonssystemet omhandler koblingen mellom organisasjonens øvrige omgivelser (Bush et al., 2007, s.34). De tekniske omgivelsene er nødvendig for at politiet skal kunne utføre sitt arbeid og yte tjenester til befolkningen, mens de institusjonelle omgivelsene er de forventninger og de krav som politiet må tilpasse seg for å få tillit fra publikum og støtte fra politisk hold.

De institusjonelle omgivelser (både interne og eksterne) har i følge respondentene tydelige forventninger til at politiet skal opprettholde lov og orden. Respondentene nevner videre at fremtidens politietat vil bli påvirket av grenseoverskridende kriminalitet: «Kjeltringene ser ikke på landegrensene. De flytter seg over alt». Dette krever at etaten utvider både samarbeidet til politiet og andre organisasjoner i omkringliggende land, samt andre etater i vårt eget land. Vi må samarbeide med andre interessenter både nasjonalt og internasjonalt for å få bukt med denne kriminaliteten. Denne utfordringen har i de siste årene medført bedre internasjonalt samarbeid nettopp på grunn av økt fokus på grenseoverskridende kriminalitet. (Politidirektoratet 2012, s. 37). I denne sammenheng stilles det spørsmål ved blant annet om en klarer å opprettholde de grensene vi har i dag, og om dette vil være naturlig? Dette innspillet setter i gang helt andre tanker om samfunnet som politiet skal operere i på lang sikt. Hvis en fikk åpne landegrenser, hva måtte etaten da foretatt seg for å skape en robust

politiberedskap? Dette kunne vært et interessant innspill å ta med seg i et videre arbeid med fremsyn.

Videre blir det nevnt at vi trolig vil oppleve en stor befolkningsvekst, både i form av arbeidsinnvandring og immigrasjon, og dermed får vi flere kulturer og religioner å ta hensyn til i politiarbeidet (NOU 2013:9, s. 59). Allerede nå merkes det at samfunnsproblemer som marginalisering, ekstremisme og terror gjør sitt inntog. Med ekstremisme menes det i denne sammenheng «en prosess der en person i økende grad aksepterer bruk av vold for å oppnå politiske, religiøse eller ideologiske mål» (Politidirektoratet 2012, s. 47). Saksmengden på disse områdene øker og det krever mye ressurser og spesialisering/kunnskap som etaten må tilegne seg. Dette krever innsats, ikke bare fra det lokale politiet, med også fra Politidirektoratet, politikere, lokalsamfunn og andre eksterne samarbeidspartnere. Politianalysen (2013:9, s.67) understreker viktigheten av å bygge tillit i hele befolkningen. For å få til dette må politiet kunne operere i et heterogent samfunn og håndtere utfordringer knyttet til språk og kulturforståelse. På grunn en mer sammensatt befolkning vil det kreve stadig mer å opparbeide og beholde tilliten i årene som kommer (PHS Forskning 2010:4, s.17-18) Flere av respondentene fremhever erfaringene de har gjort seg i etaten knyttet til endringen fra et relativt homogent samfunn for 35 år siden til et mer mangfoldig og heterogent samfunn i dag. De tror at samfunnet vårt mot 2050 vil fortsette å endre seg i denne retning, og at dette vil representere en sterk drivkraft for endring i etaten.

Respondentene påpeker viktigheten av å løse problemstillingene knyttet til manglende teknologiske løsninger i etaten. Politietaten er i dag ikke på høyde teknologisk. De er dermed ikke i stand til å kunne skape en robust politiberedskap på alle områder. Dette handler både om at en blant annet har behov for et velfungerende og lite sårbart nødnett, oppdaterte teknologiløsninger til bruk i politibilene, og mulighet for effektiv kommunikasjon knyttet til samhandling innad i landet vårt og med andre land. Nye kriminalitetstyper, som eksempelvis cyberkriminalitet, vil nok øke i fremtiden og dette endrer hvordan politiet må tilnærme seg disse utfordringene. Utviklingen av teknologi representerer store muligheter for politiet, samtidig som de må forholde seg til sårbarheten som ligger i begrensningene som ligger i disse løsningene og utviklingen av ny kriminalitet. Skal en etablere en organisasjon som kan levere robust beredskap i fremtiden, må en ta høyde for sårbarheten som ligger i bruken av teknologi internt i politiet og i samfunnet for øvrig. I et moderne samfunn skaper nye teknologiske løsninger større sårbarhet (NOU 2000:24, s. 6), og for å kunne skape en robust

beredskap i fremtiden må etaten i fremtiden åpne for samarbeid med andre organisasjoner og etater de tradisjonelt sett ikke har måttet forholde seg til. Dette perspektivet understrekes i politiets omverdensanalyse: «For å møte kriminalitetsutfordringene som følger av teknologiutviklingen, fordres nasjonalt og internasjonalt samarbeid mellom offentlige og aktører. Internett er stort, desentralisert og underlagt ulike reguleringer i ulike land» (Politidirektoratet 2012, s. 30). Problemstillinger som omhandler tilgangen til formålstjenlig teknologi er med andre ord en meget sentral utfordring i politiets arbeid.

Klimaendringer, sult, fattigdomsproblematikken, kriser og sosial uro blir også nevnt som faktorer som kan bli viktige på lang sikt. En av respondentene nevnte også utviklingen av våpenteknologien: «Vil vi ha skytevåpen i 2050? Er det ikke ganske primitivt å skyte folk med kuler?» Dette kan representere drivkrefter som fører med seg brudd som plutselig kan endre politietaten i endring det kan være vanskelig å forutse. Ved å komme inn på slike faktorer, viser noen av respondentene at de klarer å tenke om det vi kanskje i hverdagen opplever som noe fjernt og usannsynlig, noe vi ikke dveler nevneverdig med. Det langsiktige perspektivet fører til at en kan løsrive seg noe fra de vante forestillingene og kausale sammenhengene vi kan låse oss litt fast i. Alle fremtider kan og kan ikke oppstå (Karlsen og Øverland 2010, s.175). Det å gjøre fremsyn i organisasjonen, i ledergrupper eller andre aktuelle fora kan her bidra til å få kreative og nye forestillinger på banen. På denne måten kan en utvikle ny kunnskap og meningsskaping som kan få betydning for strategiske beslutninger og utviklingsarbeid. Scenarier kan være egnet til å prøve ut ambisiøse, kontroversielle og originale ideer (Karlsen og Øverland, s.166). Slike spor kan dermed være interessante å følge i et videre fremsynsarbeid i politiet. Her vil en kunne diskutere mulige implikasjoner slike aspekt kan få for utviklingen av fremtidens politi.

6.3.2 Transformasjonssystemet

Transformasjonssystemet handler om kunnskapen, teknologien og strukturen som skal transformere bidrag til belønninger for interessentene (Busch et. al 2007, s.35).

Respondentene uttrykker at etaten må utvikle sin kunnskap og kompetanse. For å skape en robust politiberedskap må en ha kunnskap og kapasitet til å håndtere det som ikke forventes (NOU 2012:14, s.313). Dette er ifølge respondentene svært viktig da politiet aldri helt vet hva morgendagens oppgaver og utfordringer vil være. Vi oppfatter at respondentene mener at

politiet har behov for å bli mer proaktivt, og at kunnskap om fremtiden er avgjørende for å nå dette ønsket. Et systematisk fremsynsarbeid kan bidra til å styrke fremtidsorienteringen. Det kan bøte på strategiarbeidets utilstrekkelige tidshorisont og bidra til sikrere beslutninger inn mot en åpen og usikker fremtid. Et organisasjonsfremsyn kan bidra til å utvikle ny kunnskap om fremtiden og at man på den måten opparbeider en robust kompetanse til å møte morgendagens uforutsette krav (Karlsen og Øverland 2010, s. 205).

Både politiet, samfunnet og oppgavespekteret er stadig i endring. Dagens struktur må videreutvikles for å møte fremtidens samfunn (NOU 2013:9). Respondentene var samstemte i forhold til at organisasjonen trenger en ny organisering for å kunne møte samfunnets behov for robust politiberedskap. Nærpolitireformen innebærer blant annet en strukturreform, og målet er at den skal gjøre politiet til en mer moderne og handlekraftig organisasjon (Prop. 61 LS (2014-2015), s. 5). Dette endringsarbeidet skal pågå fram til 2020, og det blir interessant å se om reformen vil sette politiet i stand til å levere en mer robust politiberedskap i fremtiden.

6.3.3 Atferdssystemet

Atferdssystemet er summen av alle menneskene i organisasjonen sin atferd (Busch et al 2007, s. 35). Gjennom sine kunnskaper, verdier, følelser og personlige egenskaper påvirker menneskene i organisasjonen alle de andre delsystemene.

Som respondentene er inne på er det viktig, i den reformen politiet nå står ovenfor, å se hen til aspektene ved menneskelig atferd. Spesielt blir kulturaspektet nevnt. Det stilles spørsmål om dette aspektet blir tatt nok hensyn til i prosessen med nærpolitireformen. Fra teorien (Busch et al 2007, s.35) vet vi at det ikke kun er de formelle strukturene som påvirker menneskenes atferd, men også i meget sterk grad organisasjonskulturen. Denne fungerer som en ramme rundt hele organisasjonen. Hvis de ansatte skal trekke i samme retning og ha samme mål ved denne reformen mener respondentene at kulturaspektet er viktig da reformen krever endringer både på organisasjonsnivå og individnivå.

Respondentene mener at atferdssystemet og spesielt kulturdimensjonen er en veldig viktig drivkraft som vil påvirke i hvilken retning politietaten vil endre seg fremover. En av respondentene fremhever denne dimensjonen i arbeidet med nærpolitireformen, og understreker at den vil få avgjørende betydning for om reformen skal lykkes. Klausen (2014,

s.193) bekrefter viktigheten av god integrasjon av den kulturelle arenaen i sin teori om de strategiske arenaene.

6.3.4 Ledelsessystemet

Ledelsessystemet setter mål for seg selv og de andre delsystemene i den konseptuelle foretaksmodellen. I tillegg legger systemet opp til løsninger som er bundet sammen med måloppnåelsen for delsystemene som en helhet (Busch et al, 2007, s.36).

Respondentene kom ikke inn på ledelse under diskusjon av trender og drivkrefter, men de resonerte rundt ledelse under spørsmålene om strategisk ledelse. Her ble det nevnt at det har vært en utvikling av lederrollen av politiet i de siste årene. Dette har medført at politiet i dag har flere ledere med lederutdanning enn tidligere. Viktigheten av å forbedre styrings- og ledelsesprosessene blir understreket i omtalen av kvalitetsreformen (NOU 2013:9, s.49). Ifølge respondentene blir det viktig for lederne nå å få de ansatte til å tro på den reformen politiet nå skal igjennom. Uten at de ansatte er overbevist om at dette er det rette for etaten å gjøre, har respondentene ikke tro på at reformen vil bli vellykket.

6.4 Fremsyn

Utgangspunktet for denne avhandlingen var at vi hadde et ønske om å gjennomføre et organisasjonsfremsyn knyttet til fremtidens politi. Målet vårt med dette arbeidet var å bidra til ny kunnskap og meningsskaping (Nathan 2004, Karlsen og Øverland 2010). Vi la opp til en diskusjon rundt hva som kan kjennetegne politietaten i et langsiktig tidsperspektiv.

6.4.1 Fortid – nåtid - fremtid

I vår intervjuguide søkte vi å favne om de tre tidsdimensjonene – fortid, nåtid og fremtid (Karlsen og Øverland 2010). Vi diskuterte blant annet respondentenes erfaringer med forrige reform i etaten og hvilke konsekvenser dette endringsarbeidet har fått. Respondentene var overraskende samstemte i at politiet de siste tiårene har blitt mindre til stede blant publikum. Samtidig trakk de fram positive sider ved den økende spesialiseringen knyttet til mer sentrale enheter, og mente at denne hadde vært helt nødvendig. Flere av dem undret seg likevel over at den nye reformen har fått navnet nærpolitireformen. Begrunnelsen for dette var at de oppfattet at virkemidlene i denne legger opp til enda mer spesialisering og her ble det uttrykt en bekymring for at det skal bli enda mindre politi ute, spesielt i distriktene.

Vi erfarte at perspektivet knyttet til de tre tidsdimensjonene ble viktige i diskusjonen med respondentene. Vi kan som tidligere nevnt oppfatte og omtale tid ulikt. For oss var det viktig at respondentene fikk en oppfatning av hvor langt frem i tid det er snakk om når en skal forestille seg kjennetegn ved politiet i 2050. Vi valgte dermed å begynne fremtidsarbeidet med å se 35 år bakover i tid. Fem av våre respondenter hadde vært i politiet siden tidlig på 80-tallet og hadde ingen problemer med å huske hvordan det var å være politimann da, og hvordan verden og politirollen har endret seg siden. Samtlige hadde erfaringer fra arbeidet med reform 2000. Disse erfaringene ble bakgrunnskunnskap og forklaringsmodeller for hvorfor etaten har utviklet seg slik den har. Tidligere erfaringer ble igjen viktige i diskusjonen rundt nåtid og fremtid og dermed i utviklingen av ny kunnskap og innsikt. Vi tolket det dithen at respondentene oppfatter tiden som en gjentakelse av noe som har skjedd tidligere, kombinert med en lineær tidslinje mot 2050.

6.4.2 Det greske triangel

Fremsyn består, i følge Karlsen og Øverland (2010, s.65) av tre modi, noe det greske triangelet illustrerer. Det skal inneholde det å tenke på ulike fremtider og diskutere dem, i tillegg til det å handle for å forme fremtiden. Det å forestille seg ulike fremtider, antesipasjon, er knyttet til det å tenke om fremtiden. Samtlige av våre respondenter hadde i forberedelsen til intervjuet forsøkt å forestille seg hva som kan kjennetegne et idealpoliti i 2050. I diskusjonen rundt disse bildene, kom det også innspill som passer i et «worst case scenario». I tillegg evaluerte respondentene scenariokorset vi hadde utarbeidet til intervjuguiden, og de ga oss innspill som utfylte og nyanserte vårt utgangspunkt. Dette bidro til byggingen av alternative fremtidsbilder knyttet til hva som kan kjennetegne politiet i 2050. Vi oppfatter at en del av forestillingene knyttet til fremtidsbildene inneholder elementer av trendene og faktorene som påvirker politiet i dag. Det samme gjorde scenariokorset som vi hadde utarbeidet på forhånd, med tillit og sentralisering og desentralisering som hoveddimensjoner. Vi er dermed usikre på hvor mye vi klarte å frigjøre oss fra dagens situasjon. Ble idealbildet kun idealversjonen av dagens politi?

Et fremsyn skal inneholde tilegnelse. Dette perspektivet knyttes til diskusjonene rundt blant annet utformingen av fremtidsbildene. I vårt arbeid ble dette dekket ved at respondentene diskuterte de ulike fremtidsbildene med oss i løpet av intervjuene. Vi behandlet innspillene de

ga oss og sammenfattet dem i utformingen av bildene som vi presenterte tidligere i denne analysedelen.

Det som gjenstår i vår fremsynsarbeid, er handlingsperspektivet. I og med at våre respondenter er hentet fra ulike politidistrikter og deretter fra ulike avdelinger i distriktene, jobber ikke disse sammen i hverdagen. Etter vårt arbeid vil disse dermed sitte «alene» med den kunnskapen de har tilegnet seg. Handlingsperspektivet blir dermed det manglende elementet i triangelet. Vi kommer likevel med forslag til tiltak i kapittel 7.1 som kan iverksettes for å forme fremtiden og bevege seg mot idealbildet. Disse forslagene vil dermed utgjøre elementet knyttet til handling i det greske triangelet.

6.4.3 Fremtidsbilder

En av hensiktene med avhandlingen var også å bidra til meningsskaping. Vi opplever at rammene rundt intervjuene våre, utvalget av kjernebegreper og teoribidragene har ført til at vi sammen med respondentene har bidratt til meningsskaping ved å konstruere og utvikle ny kunnskap om fremtidens politi.

Scenarier må alltid ses i sammenheng med andre scenarier (Karlsen og Øverland 2010, s.167). Vi erfarte det som en fordel at vi la opp til å bygge fremtidsbilder på ulike måter sammen med respondentene våre, både idealbilder og fremtidsbildene knyttet til scenariokorset. Dette førte til at vi fikk mye og utfyllende informasjon om ulike fremtidsforestillinger sett i et langt tidsperspektiv. Disse har bidratt til å gi oss ny innsikt, og de kan bygges videre på i andre sammenhenger i politiet om en ønsker det. Her kan de for eksempel kobles sammen med Politiets omverdensanalyse og brukes som grunnlag for fremsynsaktiviteter i diverse ledergrupper eller avdelinger. Vi kommer med noen konkrete forslag til hvordan dette kan gjøres i kapittel 7.1.

6.4.4 Mekanismer som kan hindre fremsyn

Det finnes ulike mekanismer som kan være med å hindre fremsyn, og vi har vært inne på noen av dem. Neugarten (2006) peker for eksempel på at et ensidig perspektiv eller forutinntatte holdninger kan føre til at en får tunnelsyn og at det oppstår blinde felter. Politiet opererer i tett kontakt med sine omgivelser, og er avhengig av å oppfatte signaler og tegn som kan få betydning for organisasjonen og dets beredskapsarbeid. Ser en det en alltid har sett, eller

greier en å oppfatte det en bare får et hint om og som kan få avgjørende betydning fremover? For å få mest mulig informasjon og kunnskap ut av fremsynsarbeidet, blir det her viktig å få bredest mulig deltakelse. Da vil en kunne behandle de ulike temaene fra flere ulike innfallsvinkler. Det å sette sammen grupper som kan drive med et slikt fremsynsarbeid er et lederansvar. Her må det settes av tid og rom skal en kunne gjennomføre dette i arbeidshverdagen.

Et annet hinder for fremsynet kan være frykten for det ukjente. Dette kjenner vi igjen i teoriene knyttet til endring og endringsledelse. Det vi ikke kjenner eller kan ane konsekvensene av, vekker motstand i oss (Lewin 1947, Klausen 2014). Vi opplevde at våre respondenter syntes det var spennende å skape fremtidsbilder for politiet. Her var det engasjement og kreativitet. Det som imidlertid skiller vår prosess ut fra andre organisasjonsfremsyn, er at dette arbeidet ikke var forankret i en enkelt ledergruppe eller avdeling. Dermed var det kanskje mer ufarlig å kaste seg ut i det? Et fremsynsarbeid skal jo resultere i utarbeidelsen av planer og tiltak og disse skal settes i verk. Denne delen mangler hos oss og utgjør en svakhet i vår måte å jobbe på med dette fremsynsarbeidet. Skal en gjennomføre det i avdelinger eller ledergrupper i politiet, må en regne med at prosessen kan bli annerledes og at det også kan oppstå mer motstand enn det gjorde i vår sammenheng.

Vi brukte åpent intervju med lav struktureringsgrad som metode. Her snakket vi med en og en respondent om gangen. I utgangspunktet hadde vi tenkt å bruke fokusgruppeintervjuer, men dette ble for komplisert blant annet med tanke på reisetid. En av fordelene med vår måte å gjøre det på, er at alle respondentene kom rikelig til orde. Et hinder for fremsyn kan være mangel på engasjement fra deltakernes side, eller at noen deltakere bidrar mer enn andre. Da kan en gå glipp av viktige innspill, og det er dermed viktig å sørge for å trekke med alle og at alle får taletid om en skal gjennomføre slike prosesser i grupper knyttet til avdelinger i politiet.

7 Avslutning

7.1 Veien videre

Denne avhandlingen hadde som hensikt å gjennomføre et organisasjonsfremsyn. Målet var å bidra til ny kunnskap og meningsskapning ved å ha fokus på hva som kan kjennetegne politiet i et langsiktig tidsperspektiv.

Som vi har nevnt i metodekapittelet vårt har ikke vår intensjon med denne avhandling vært å generalisere våre funn til å gjelde hele politietaten, men heller å undersøke hva som er respondentenes tanker om fremtidens politi. (...) Funnene våre har imidlertid likevel bidratt til å skape ny kunnskap, og denne kan være nyttig å få kjennskap til også for andre politidistrikter. Kanskje den også kan inspirere til videre forskning? Her kan en eksempelvis gjøre fremsynsarbeid hvor en sammenligner politiet med andre offentlige etater for å få en dypere kunnskap og innsikt om hva som kan kjennetegne fremtidens samfunn.

Utgangspunktet for denne studien var å utforske en ukjent fremtid. Dette er en krevende og uvant øvelse i og med at den utfordrer tidsperspektivet vi er vant til å forholde oss til ved tradisjonell tidsplanlegging. Det var likevel gledelig at flere av respondentene uttrykte at nettopp denne delen av intervjuet opplevdes som spesielt interessant og meningsfullt. Det understreker kanskje også poenget med at fremtidsperspektivet er undervurdert (Karlsen og Øverland 2010), og at det dermed kan kjennes nyttig å bruke tid på å samtale om nettopp dette.

For oss som forskere var det heller ikke mye forskning som lignet på det arbeidet vi skulle gi oss i kast med, og som dermed kunne støtte oss i utformingen av dette fremtidsarbeidet. Politiets omverdensanalyse er imidlertid et fremtidsrettet dokument som vi, på grunn av avhandlingen omfang, ikke har tatt utgangspunkt i her. Denne omhandler derimot flere av aspektene vi kjenner igjen fra våre fremtidsbilder. Her fokuseres det på samfunnsutvikling generelt, utvikling av teknologi, økonomi, miljøutvikling og politisk utvikling. I innledningen til denne presiseres det at utviklingen knyttet til disse ulike faktorene ikke kan knyttes til en bestemt tidshorisont: «I analysen brukes ikke en fast tidshorisont. Fordi tidsfaktoren slår ulikt ut for de fem faktorene, pekes det på både korte, mellomlange og langsiktige utfordringer for kriminalitetsbildet. For eksempel vil ny teknologi raskt kunne ha konsekvenser for

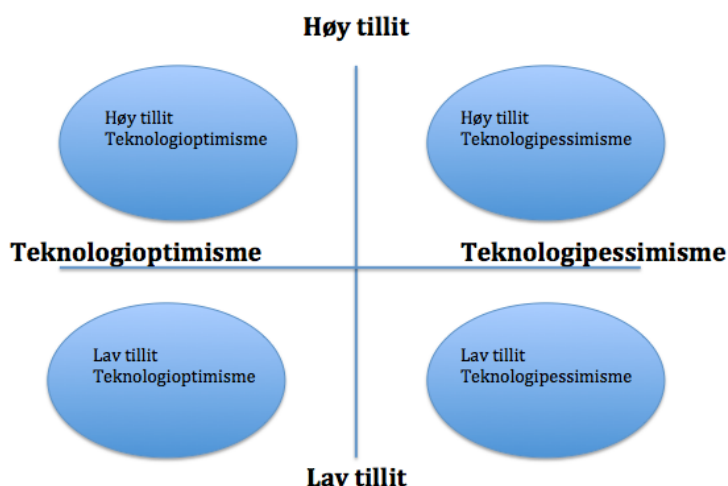
kriminalitetsutviklingen, mens den demografiske utviklingen vil mer gradvis kunne gi endringer i kriminaliteten» (Politidirektoratet 2012, s. 12).

Dette bekrefter det blant annet det vi har erfart i arbeidet med denne avhandlingen.

Tidsperspektivet oppleves ulikt og det er ikke lett å si hvor lang tid det vil ta for viktige faktorer å utvikle seg. Ønsker en å fortsette med å bruke fremsynsmetodikken i ledergrupper eller avdelinger i politiet, anbefaler vi omverdensanalysen som et bakgrunnsdokument for arbeidet. Den kan gi gode indikasjoner på generelle utviklingstrekk som vil være viktige for etaten, og vi ser at mange av de aspektene som våre respondenter kom inn på i diskusjonen om drivere og faktorer sammenfaller med punktene i omverdensanalysen.

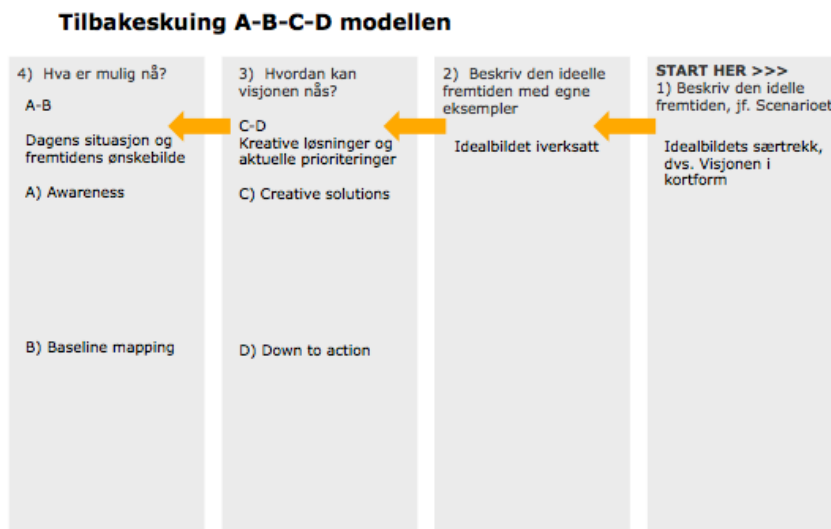
For at fremsyn skal kunne få konkret betydning for enkelte avdelinger eller det enkelte politidistrikt fremover, vil det være viktig å gjennomføre jevnlig fremsyn. Reisen til fremtiden må overvåkes og evalueres. Endringer som settes i gang kan få både tilsiktede og utilsiktede virkninger, og dermed må disse vurderes slik at eventuelt kan justere planer og tiltak (Karlsen og Øverland 2010, s.202).

Vi vil med bakgrunn i arbeidet med denne avhandlingen komme med noen konkrete forslag til videre arbeid for enkeltavdelinger i politietaten. Respondentene i denne avhandlingen er optimistiske med tanke på fremtiden, og de fremhever de teknologiske løsningene som en nøkkelfaktor for å få suksess med strategiene i nærpoltireformen og for å opprettholde tett kontakt med publikum. De legger med andre ord for dagen en viss teknologioptimisme (Karlsen 2010). Hvis en skulle gjort et fremsynsarbeid kunne en dermed kanskje omarbeidet scenariokorset, slik at det inneholdt andre hoveddimensjoner enn de vi brukte i dette fremsynsarbeidet.



Figur 10: Scenariokors 2

Dette kunne for eksempel blitt brukt som en del av tilbakeskuingsprosess. Vi skal ikke gå nøye inn på gjennomføringen av en slik her, men modellen under illustrerer viktige aspekter knyttet til et slikt arbeid. Her går en fra et idealbilde og jobber seg bakover slik at en til slutt sitter med konkrete forslag til beslutninger og tiltak som kan være med å drive organisasjonen i ønsket retning.



Figur 11: Tilbakeskuingsøvelse (Karlsen & Øverland 2010 s.149)

Ved å sette av tid og rom til slikt arbeid vil en kunne øves opp til å tenke om fremtiden på en ny, kreativ og innovativ måte. En vil kunne omarbeide og konstruere kunnskap som er viktig for at virksomheten skal kunne bli med robust og tilpasset omgivelsene den opererer i. Dette vil være nyttig og nødvendig i fremtidens politietat.

7.2 Oppsummering

Teoriutvalgte, dokumentanalysen og empirien som er samlet inn og benyttet i denne avhandlingen, peker på sentrale elementer knyttet til målsettingen om å skape ny kunnskap om fremtidens politi. Empirien har blant annet understreket viktigheten av å kjenne både fortid og fremtid for å skape innsikt i nåtiden (Karlsen og Øverland 2010). Den har også påpekt viktigheten av å kjenne til kompleksiteten som kjennetegner organisasjonsendringer, og hvor viktig det er å ha kunnskap om ledelse og evne til å utnytte handlingsrommet en til en hver tid har. Avhandlingen har satt søkelyset på tidsaspektet, og vi har sett at dette kan være vanskelig å håndtere. Det var krevende å skulle forestille seg ulike fremtider sett i et langt

tidsperspektiv, og også vurdere varigheten av ulike strategiske tilpasninger. Dette viser oss også at fremsynsarbeid ikke bør være en engangsforeteelse, men noe som øver seg opp til og som en stadig gjentar for å evne å ta høyde for de endringer som skjer i omgivelsene og for å vurdere tilsiktede og utilsiktede virkninger av strategiske beslutninger.

Respondentene var samstemte i at det var viktig for etaten å få adekvate teknologiske løsninger på plass i arbeidet med nærpolitireformen. Dette aspektet ble fremhevet som avgjørende for å klare å dekke spenningen mellom å være et desentralisert politi med lokalkunnskap og et politi med sentraliserte spesialistfunksjoner. Det å ha tett kontakt med publikum ble fremhevet som avgjørende for å skape tillit til politiet også i fremtiden, og de teknologiske løsningene ble sett på som en nøkkelfaktor også her. Det å løse disse utfordringene og sørge for å ivareta disse aspektene, vil i følge respondentene være avgjørende for å skape en robust politiberedskap i fremtiden.

Viktigheten av å utvikle og styrke lederne i politiet ble også sett på som sentralt i arbeidet med å utvikle politi-etaten i ønsket retning. Respondentene pekte på viktige elementer knyttet til bevisst og kompetent endringsledelse i møte med reformarbeidet som ligger foran. Det ble hevdet at politiledere har handlingsrom som de her kan benytte for å påvirke utfallet av endringsprosessene. Her ble også utfordringen knyttet til det å jobbe med kulturen trukket fram, og vi ser at sammen med de aspektene respondentene har vært inne på, støtter dette opp om at et bevisst arbeid på de ulike strategiske arenaene vil være viktig her.

Vi ser her at dokumentanalysen og de ulike teoretiske bidragene har klare koblinger seg i mellom. Denne avhandlingen viser gjennom å koble dokumentanalyse, teori og empiri, at organisasjonsfremsynet representerer en ramme for å håndtere utfordringer knyttet til planlagt endring, fusjoner og det å lede og drive endring. Disse perspektivene blir viktige byggesteiner i dette organisasjonsfremsynet. Det fremheves her at politi-etaten vil trenge kunnskap om fremtiden for å bli i stand til å ta gjennomtenkte og hensiktsmessige strategiske beslutninger i nåtiden. Slik kunnskap vil dermed bli viktig i arbeidet med å implementere strategiene fra nærpolitireformen som nå ligger foran.

I denne avhandlingen spiller tidsperspektivet en tydelig rolle. Dette er nemlig med på å gi retning og mening til de beslutningene som tas i nåtiden. Det vil være viktig å fortsette med å ha fokus på tidsaspektet i fremtiden. Politiet opererer i omskiftelige omgivelser som vil tvinge

frem endringer på kort, mellomlang og lang sikt. Skal en kunne være et fremtidsrettet og proaktivt politi, må en skaffe seg kunnskap om slike drivere og faktorer. For å trene seg opp til å bli fremtidsvare og kunne ta slike signaler og tegn på alvor, er det viktig med et bevisst og målrettet arbeid knyttet til fremtidsperspektivet.

8 Referanser

- Armenakis, A. & Harris, S. (2009) Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice, *Journal of Change Management*, Vol.9, No.2, 127-142.
- Bjørge, T. og Myhrer T. (2008): *Forskningsetisk veileder for Politihøgskolen*. Oslo: Polithøgskolen.
- Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research*. Cambridge (2. utg.). Polity Press.
- Burnes, B. (2004) Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal, *Journal of Management Studies*, s.984-1002
- Busch, T., Johnsen E., Klausen K.K. & Vanebo J.E (2011). *Modernisering av offentlig sektor (3.utg)* Oslo: Universitetsforlaget AS
- Busch, T., Johnsen E., Valstad S.J. & Vanebo J.E (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*,(Utg. ?) Oslo: Universitetsforlaget
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S.J. & Vanebo, J.O.(2009) *Strategisk ABCD*. Oslo: Universitetsforlaget
- Cawsey, T., Deszca, G. & Ingols, C. (2012) *Organizational Change: An Action-Oriented Toolkit*, SAGE publications, Inc.
- Danermark, et al. (1997). *Generalisering, vitenskapelige slutledninger och modeller för förklarande samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur
- Fidler, D. (2010). Foresight defined as a component of Strategic Management, *Futures* 43, 540-544.
- Foresight for regional Development Network (FOREN) 2001. A practical Guide to Regional foresight. Hentet 02.05.15 på:
<http://foresight.jrc.ec.europa.eu/documents/eur20128en.pdf>
- Graetz F. (2000) Strategic change leadership, *Management Decision*, 38/8, s.550-562.
- Grimen, H. (2009). *Hva er tillit*. Oslo: Universitetsforlaget
- Jacobsen, D.I., Thorsvik J. (2008). *Hvordan organisasjoner fungerer (3.utg)*. Bergen:Fagbokforlaget
- Jacobsen, D.I (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (2.utg)*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jacobsen, D.I (2004) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannesen, S. (2002) *Å skape orden i kaos: Ledelse og utvikling i en kompleks verden*. Magma 1/2002

- Karlsen, J.E (2010). Ledelse av Helse Miljø og Sikkerhet.(3. utg.) Bergen: Fagbokforlaget
- Karlsen, J.E., E.F. Øverland (2010): Carpe futurum, Trondheim: Cappelen Damm AS
- Karlsen, J. E., E.F. Øverland & H.Karlsen (2010). Expert Groups as Production Units for Shared Knowledge in Energy Foresights, Foresight 9/1, 37-49
- Klausen, K.K (2014). Strategisk ledelse i det offentlige. København: Gyldendal
- Kotter, J. (1995) Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, HBR`s 10 Must Reads On Change Management, Harvard Business Review s.1-16.
- Kotter, J. (2001) What leaders really do, HBR`s 10 Must Reads on Leadership, Harvard Business Review, s. 24-34.
- Lov om politiet (1995) Lov 1995-08-04 nr 53 (Politi-loven). Hentet 02.05.2015 på <http://www.lovdata.no/all/hl-19950804-053.html>
- Meld.St.29 (2011-2012). Samfunnsikkerhet. Oslo: Justis og beredskapsdepartementet
- Nathan, M.L. (2004). How past becomes prologue: A sensemaking interpretation of the hindsight-forsight relationship given the circumstances of crises. Futures, 36:181-199.
- NESH (2006) De nasjonale forskningsetiske komiteer: Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi, Zoom Grafisk AS.
- Neugarten, M.L. (2006). Foresight - Are we looking in the right direction?, Futures 39, 341-362.
- NOU 2012:14. Rapport fra 22. juli-kommisjonen. Oslo: Justis- og politidepartementet
- NOU 1981:35. Politiets rolle i samfunnet I. Oslo: Justis- og politidepartementet
- NOU 1987:27. Politiets rolle i samfunnet II. Oslo: Justis- og politidepartementet
- NOU 2013:9. Ett politi - rustet til å møte fremtidens utfordringer. Politianalysen. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet.
- NOU 2000:24. Et sårbart samfunn. Oslo: Justis- og politidepartementet
- NOU 2003:6. Hva koster det? Bedre budsjettering og regnskapsføring i staten. Oslo: Finansdepartementet
- Peat, F.D. (2007). From certainty to uncertainty: Thought, theory and action in a postmodern world, Futures 39, 920-929
- PHS Forskning (2010):4: Tillit til politiet, Oslo: Politihøgskolen
- Politidirektoratet (2008) Politiet mot 2020. Bemannings- og kompetansebehov i etaten. Oslo: POD publikasjon

- Politidirektoratet (2009) Politiets strategi 2010-2015. Oslo: POD publikasjon
- Politidirektoratet (2010) Virksomhetsstyring. Revidert instruks for styring av virksomheter underlagt Politidirektoratet. Oslo: POD publikasjon
- Politidirektoratet (2012) Politiets omverdensanalyse. Oslo: POD publikasjon
- Politidirektoratet (2011) Trygghet og tillit - Politiets arbeid i et multietnisk samfunn. Oslo: POD publikasjon
- Prop.61 LS (2014-2015) Endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen - nærpolitireformen). Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet.
- Repstad, P. (2014): Mellom nærhet og distanse, kvalitative metoder i samfunnsfag. (4.utg). Oslo: Universitetsforlaget, 4.utg.
- Sarpong, D (2011). Towards a methodological approach: theorizing scenario thinking as a social practice. Foresight 13/2, 4-17
- Selin, C. (2008). The sociology of the Future: Tracing Stories of Technology and Time, Sociology Compass 2/6, pp.1878-1895
- Smith, M.E. (2002) Success rates for different types of organizational change. Performance Improvement, Vol 41, Number 1, pp.26-33
- St.meld. nr 42 (2004-2005). Politiets rolle og oppgaver. Oslo: Justis- og politidepartementet.
- St.meld nr 22 (2001). Politireform 2000. Et tryggere samfunn. Oslo: Justis- og politidepartementet
- Thagaard, T. (2009). Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode (3.utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. Vol 16, No. 4, July-August 2005, pp. 409-421
- www.politi.no. Politihistorie. Hentet 20.04.15 fra
https://www.politi.no/om_politiet/politihistorie/Tema_438.xhtml
- www.politi.no. Reformplan.Hentet 20.04.15 fra
https://www.politi.no/om_politet/politireformen/reformplan
- www.politilederen.no Paneldebatt om nærpolitireformen. Hentet 11.05.15 fra
<http://www.politilederen.no/nyheter/justispolitikk/1229-paneldebatt-om-naerpolitireformen>

9 Vedlegg

9.1 Vedlegg 1

INTERVJUGUIDE

NÅTID

Innledning

1. Hvor lenge har du jobbet i politiet og hvilken utdanningsbakgrunn har du?
2. Hvor lenge har du vært i en lederstilling i politiet?
3. I 2000 ble det initiert en stor reform i politiet. Hvilke personlige erfaringer har du gjort deg med tanke på effekten av endringer i kjølvannet av denne?
4. Målet med denne reformen var å «Bidra til større effektivitet og bedre kvalitet på etatens tjenesteytelse». Et av virkemidlene i denne reformen var en sammenslåing fra 54 til 27 politidistrikter. Dette skulle bidra til å skape mer kriminalitetsbekjempelse gjennom en mer tjenesteytende og publikumsorientert organisering. I hvilken grad mener du denne reformen har hatt denne effekten?
5. På hvilke områder mener du reform 2000 har lyktes?
6. På hvilke områder mener du reform 2000 ikke har hatt ønsket effekt?

Hvilke muligheter/begrensninger ligger i den forestående reformen med tanke på å skape en mer robust politiberedskap i fremtiden?

7. Hva legger du i begrepet «robust politiberedskap»?
8. Vil den nye reformen kunne gi mulighet til å skape en mer robust politiberedskap i fremtiden? Hvorfor/hvorfor ikke?
9. Kan den nye reformen være med å svekke beredskapen istedenfor å gjøre den mer robust? Hvis ja, på hvilken måte?
10. Er det i dine øyne kraft i denne reformen til å skape en varig endring i politietatens beredskapsarbeid? Hvorfor/hvorfor ikke?
11. Hvor lenge tror du eventuelt at effekten av en slik reform kan vare?

Hvordan kan ledere på strategisk nivå i politietaten håndtere de nært forestående endringer?

Hvilket handlingsrom har de?

12. Hva legger du i begrepet «strategiske endringer»?
13. Har du personlige erfaringer med strategisk endringsarbeid i politiet? På hvilken måte?
14. Hva legger du i begrepet strategisk ledelse?
15. Hvilke utfordringer vil ledere/mellomledere få i en slik prosess som nå ligger foran med tanke på å utøve strategisk lederskap?
 - a) Har reformen legitimitet? Hvis ikke, hvilke utfordringer vil dette kunne gi?
 - b) Hvordan håndtere motstand mot reformarbeidet i organisasjonen?
 - c) Hvordan kan ledere håndtere storebror-lillebror-syndromet som fort kan oppstå i en sammenslåing?
 - d) Hvordan kan ledere skape gode synergieffekter og ny organisatorisk identitet?

16. På hvilken måte kan ledere på strategisk nivå i politiet utnytte sitt handlingsrom, slik at de gjennom dette reformarbeidet når ønsket om en mer robust politiberedskap?

TILBAKEBLIKK

Se vedlegg 1. Vi tar en liten samtale rundt begrepene tillit og sentralisering.

FREMTID

Hvordan vil en robust politiberedskap kunne se ut i fremtiden, og hvilke tilpasninger bør gjøres nå for å bevege seg mot et «idealpoliti» i 2050?

17. Hva mener du kjennetegner idealbildet av politiets beredskapsarbeid i 2050?
18. Hvilke drivere/faktorer vil påvirke hvordan politiets beredskapsarbeid vil utvikle seg mot 2050?
19. Hvilke alternative fremtidsbilder av politiberedskapen i 2050 kan du tenke deg?
Ta gjerne utgangspunkt i vedlegg 1 og 2.
20. Hvilket av disse alternativene kan du tenke deg er det mest sannsynlige? Litt av hvert?
21. Hvilke tilpasninger internt og eksternt bør gjøres i politiet for å nærme seg idealbildet på:
 - Kort sikt
 - Mellomlang sikt
 - Lang sikt

9.2 Vedlegg 2

Vedlegg 1

Tillit – sentralisering:

Allerede i starten av 1980-årene ble politiets 10 grunnprinsipper utarbeidet. Disse er blitt bekreftet «gyldige» flere ganger, blant annet i Stortingsmelding 42, 2004-2005.

Fra disse har vi valgt ut dem som omtaler perspektivet desentralisering:

4. Politiet skal være desentralisert. Politiet skal ha mange og spredte tjenestesteder.
5. Politimannen skal være en generalist. Prinsippet om at polititjenestemenn skal være generalist, er en følge av ønsket om et desentralisert polit.
6. Politiet skal virke i samspill med publikum. Publikum er politiets viktigste ressurs, og samspillet med publikum bør være selve hovedstrategien.
7. Politiet skal være integrert i lokalsamfunnet. Integrasjon er, likesom desentralisering og sivilt preg, med på å skape grunnlaget for samspill mellom politi og publikum.

(St. meld 42, 2004-2005:9-10)

Den norske politimodellen nyter høy tillit. Regjeringen anser vår politiordning for både hensiktsmessig og ressurseffektiv. Den gir god rettsikkerhet, handlekraft og skaper tillit og bred kontaktflate, samt god legitimitet så vel i tettbygde som grusgrendte områder. (St.meld 42, 2004-2005:6)

«Et godt tillitsforhold mellom politi og borgere er et vesentlig samfunnsgode og avgjørende for politiets evne til å utføre sine tjenester på en effektiv og ønsket måte. Politiet er en av de synligste og tydeligste samfunnsinstitusjoner. «Den norske befolkningens tillit til politiet har vært høy om enn noe dalende de senere år.» (22.juli rapporten s. 308)

Norge og de nordiske land har inntil nylig vært egalitære samfunn med relativt små spenninger. Staten har vært vår stat. Politiets legitimitet har i lang tid vært nærmest selvsagt. Politiets «kjenninger» har vært en begrenset velkjent gruppe med visse kjennetegn. Dette holder sakte, men sikkert på å gå over i historien. Politiet vil i en slik situasjon bli mer avhengig av å etablere gode relasjoner i befolkningen og å ha tillit i årene som kommer. (Runhovde (red.) 2010:17-18)

Sammenslåing av politidistrikter til større enheter har også vært gjennomført i våre naboland.

Begrunnelsen har dels vært knyttet til behovet for en mer helhetlig ledelse og styring, dels til målsetninger om effektivisering og kostnadsbesparelser. Det har samtidig i alle landene vært lagt stor vekt på at politiets lokale tilstedeværelse og service skal kunne opprettholdes. (NOU 2013:9, s. 101).

9.3 Vedlegg 3

Avissider fra Stavanger Aftenblad – lagt ved intervjuguiden

Stavanger Aftenblad
No. 1 81 Sjunde Onsdag 1. januar 1990 Lengde 1,75

Angrepet på Afghanistan kan få alvorlige følger

Sier president Carter, som sammen med Bush er på tur på en tur til Norge



Lavere rente på innskudd?
Kan bety sterke kjøpepress

Politiet var maktesløst i bråk på Randaberg
Engasjerte gikk inn på politiet og slo på kikkelykt

Svaner i råk
Svaner fisket i Hølandfjorden kan fryse inn i isen om vinteren

salg
Er sommer nå? 22. januar

Norbo og Unifac Offshore blir fra 1. januar 1990

UNOCO

Ring

Nyttårsåpning som spraket
Men politiet overvåker skjeperetv salg av fargeprykn

225 000 er stjålet i Haugsund
Evert for politiet

CA. 25% PRISNEDSLAG PÅ EGG
PRISNEDSLAGET PÅ EGG OG FUGLETT

Stavanger Aftenblad
No. 2 81 Sjunde Tirsdag 3. januar 1990 Lengde 1,75

Norge blir rammet av inflasjonsbølgen

Januar-prisindeks på 100,1 etter en fall på 7,1 prosent på nytt



Rogaland hadde de fleste brudd på inntekstoppen

Straffes arbeidsmarked og behov for fagfolk hovedårsak



Familier ber om politihjelp

Aksjonsskilling forger seg her

Skøytelov

Stålverket selger hus

Salt II utsettes

Natur og ungdom

Fareskilt for barn

80-årenes turist til USA og Kina

Renter påføres bankbøkene fra mandag 7. januar

OKSELEVER

...ikke liker kjøtt

Bankenes Rente- og Sparekontoer
Den norske Creditbank
Kredittbank
Landsbankens a.s.
Rogalandbanken
Stavanger Sparekasse

Vedlegg 4

Scenariokors – Intervjuguidens vedlegg 2

VEDLEGG 2

