



UNIVERSITETET I AGDER

## **HRO i Politiet**

En kartlegging av pålitelighet, fokus, og evne til å håndtere uforutsette hendelser i Agder Politidistrikt.

MAGNUS VON PORAT FIANE

### VEILEDERE

Morten Øgård  
Linda Hye  
Nichole E. Silva

**Universitetet i Agder, 2017**  
Fakultet for samfunnsvitenskap  
Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag



## Forord

Etter over 10 år i politiet, bestemte jeg meg i 2013 for å ta erfarings basert masterprogram i ledelse ved Universitetet i Agder. Studiet har en spesialisering i «arbeidsliv i endring» og «karriereveiledning». Det var tidlig naturlig å knytte masteroppgaven til Agder Politidistrikt (Agder PD) Det har vært en lang, men lærerik reise. Etter tre år var tiden inne for å velge tema og problemstilling. Våren 2016 falt valget om å gjennomføre en spørreundersøkelse for å belyse graden av HRO (High Reliability Organizations) i Agder PD.

Innbyggerundersøkelser viser at samfunnet har tillit til politiet i Agder, men hvordan ser det ut innad i organisasjonen? Mener de ansatte i Agder PD at de er en del av en høypålitelig organisasjon? En slik undersøkelse har aldri vært gjennomført i politiet tidligere. Det blir spennende og se om denne pilot-undersøkelsen er egnet for bruk i politiet.

Jeg vil takke mine veiledere Linda Hye, Nichole E. Silva, og Morten Øgård for å ha luftet forslaget om å foreta en HRO-undersøkelse i Politiet. De har gitt gode råd, vært inspirerende direkte, samt kommet med nyttige faglige innspill. Det har vært et krevende arbeid i kombinasjon med fulltids jobb og familieliv.

Takk til Politimesteren i Agder som gav tillatelse til å gjennomføre HRO-undersøkelse i Agder PD. En takk rettes også til min nærmeste leder samt nærmeste kolleger for å at de har lagt forholdene til rette for gjennomføringen av denne masteroppgaven. De ansatte i Agder PD som har deltatt på undersøkelsen fortjener også en stor takk – konklusjonene er basert deres svar.

Til slutt, takk til pappa og min kone Jorunn. Dere har tålmodig gitt meg innspill og støtte for å jobbe med studier og oppgave. Uten dere hadde ikke oppgaven latt seg fullføre. Tusen takk!

Kristiansand, 14. Juni 2017

Magnus von Porat Fiane

## Sammendrag

Masteroppgaven har utgangspunkt i at politiet er samfunnets maktorgan og skal løse alt fra mindre hendelser til større kriser blant befolkningen. Tillit blant befolkningen er viktig for at denne makten kan forvaltes på en god måte. Pålitelighet blant omgivelsene og internt er et nøkkelord.

Målet med oppgaven var å kartlegge grad av HRO i Agder Politidistrikt. Problemstillingen i oppgaven er:

”Kan Agder Politidistrikt sies å være en High Reliability Organization (HRO)?”

Jeg presenterer ulike teorier omkring kriser og katastrofer. Jeg har også plukket ut andre relevante teoretiske vinklinger, som det er naturlig å se i sammenheng med HRO-teorien. En av disse teoriene dreier seg om hvordan mennesker responderer. Mennesker kan handle enten intuitivt eller analytisk. Dette er av betydning for hvordan oppdrag blir løst.

For å svare på problemstillingen har jeg gjennomført en spørreundersøkelse utviklet av Weick og Sutcliffe. (Weick og Sutcliffe, 2007). Undersøkelsen kartlegger blant annet grad av pålitelighet og evnen til å håndtere uforutsette hendelser. Summen av alle kategoriene er med på å avgjøre om Agder Politidistrikt kan sies å være en HRO. En lignende undersøkelse har ikke blitt gjennomført i politiet tidligere. I tillegg til å måle graden av HRO, er denne oppgaven en test på om HRO-teorien kan benyttes i politiet.

Funn i spørreundersøkelsen viser at Agder Politidistrikt scorer høyt enkelte steder, men at det også er et stort utviklings-potensiale i organisasjonen. Jeg diskuterer årsakene til dette og tar for meg de punktene jeg mener er de viktigste.

Avslutningsvis kommer jeg med noen anbefalinger for hva organisasjonen bør gjøre for å øke graden av HRO, og hvordan dette kan gjennomføres.

Jeg kommer også med forslag til hvordan HRO-undersøkelsen kan utvikles videre.

## Innholdsfortegnelse

Forord	s 2
Sammendrag	s 3
1.0 Tema og problemstilling	s 8
2.0 HRO i Agder Politidistrikt	s 10
2.1 Agder Politidistrikt og politireformen	s 11
2.2 Agder Politidistrikt - organisasjon, struktur og samfunnsmandat	s 13
2.3 Operativ trening i Agder Politidistrikt	s 14
2.3.1 Politiets arbeidsoppgaver	s 15
2.3.2 Risikovillighet i politiet – et psykologisk innblikk	s 16
3.0 Teoretisk tilnærming – HRO	s 18
3.1 Organisasjonsteoretisk tilnærming	s 18
3.1.1 Det instrumentelle og institusjonelle perspektiv på organisasjoner	s 19
3.1.2 Organisasjonskultur	s 21
3.2 NAT (Normal Accident Theory) og HRO	s 23
3.2.1 Normal Accident Theory	s 23
3.2.2 High Reliability Organizations	s 24
3.3 Fra sikkerhetskultur til High Reliability Organizations	s 26
3.4 Collective mindfulness. Opphav og betydning	s 28
3.4.1 De fem prinsipper om Collective mindfulness	s 30
3.5 Mental tilstedeværelse	s 32
3.6 Intuitive kontra analytiske beslutninger	s 35
3.7 Kritikken mot HRO – en egnet teori for Agder Politidistrikt?	s 36
3.7.1 Prioriteringer	s 38
4.0 Metode	s 40
4.1 Valg av forskningsdesign	s 40
4.2 Valg av metode	s 41
4.3 Måleverktøy	s 42

4.4 Validitet og reliabilitet	s 44
4.5 Styrker og svakheter i spørreskjema	s 45
4.6 Innsamling av data	s 45
4.7 Erfaringer ved bruk av spørreskjema	s 46
5.0 Analyse av data	s 47
5.1 Presentasjon av funn	s 48
5.2 Oppsummering alle funn	s 64
6.0 Drøfting av funn	s 66
6.1 Den forberedte overlever.	s 66
6.2 Manglende kunnskaper og ferdigheter i en presset hverdag.	s 68
6.3 Tett samarbeid, men mange ulike veier til mål.	s 69
6.4 Hvor viktig er fokus på feil i Agder Politidistrikt?	s 70
6.5 Stor tillit til hverandre, men lite rom for og si ifra.	s 73
6.6 ”Need to know” eller ”nice to know”?	s 74
6.7 På lykke og fromme, eller iskald beregning?	s 76
6.8 Høy arbeidsmoral og tillit, men mangel på kompetanse.	s 77
6.9 Mental tilstedeværelse i arbeidet, eller tar vi det som det kommer?	s 79
6.10 Oppsummering. Organisasjonstrekk ved Agder PD.	s 81
7.0 Avslutning	s 82
7.1 Problemstilling og funn	s 82
7.2 Praktiske implikasjoner av funnene	s 82
7.3 Teoretiske implikasjoner og veien videre	s 85
Vedlegg:	
1) Spørreundersøkelse av Weick og Sutcliffe. Kartlegging av pålitelighet i Agder PD	s 90

## Figuroversikt:

Figur 1: Organisasjonskart Agder Politidistrikt.	s 14
Figur 2: Edgar Scheins kulturbegrep.	s 22
Figur 3: Weick og Sutcliffe's "Collective mindfulness"	s 31
Figur 4: Den omvendte "U". Optimalt stressnivå.	s 33
Figur 5: Mentalt vannglass. "Full kapasitet".	s 33
Figur 6: Mentalt vannglass. Fylles opp av forstyrrende elementer.	s 34
Figur 7: Mentalt vannglass. Glasset renner over.	s 34
Figur 8: Kultur- og organisasjonsutvikling. Reisen gjennom de mange "i-er".	s 84

## Tabelloversikt:

Tabell 1: Justis- og beredskapsdepartementets samfunns- og sektormål.	s 39
Tabell 2: Weick og Sutcliffe's spørsmålskategorier.	s 42
Tabell 3: Scoreskjema kategori 1.	s 48
Tabell 4: Spørsmål/svar kategori 1.	s 49
Tabell 5: Score-skjema kategori 2.	s 50
Tabell 6: Spørsmål/svar kategori 2.	s 51
Tabell 7: Spørsmål/svar kategori 3.	s 52
Tabell 8: Score-skjema kategori 4.	s 54
Tabell 9: Spørsmål/svar kategori 4.	s 54
Tabell 10: Score-skjema kategori 5.	s 55
Tabell 11: Spørsmål/svar kategori 5.	s 56
Tabell 12: Spørsmål/svar kategori 6.	s 57
Tabell 13: Score-skjema kategori 7.	s 58
Tabell 14: Spørsmål/svar kategori 7.	s 59
Tabell 15: Score-skjema kategori 8.	s 60
Tabell 16: Spørsmål/svar kategori 8.	s 61
Tabell 17: Score-skjema kategori 9.	s 62
Tabell 18: Spørsmål/svar kategori 9.	s 63
Tabell 19: Oversikt over samtlige spørsmålskategorier inkludert score.	s 64

## Fotnoter:

- 1) s. 8: Politiets innbyggerundersøkelse 2015.  
[https://www.politi.no/vedlegg/lokale\\_vedlegg/politidirektoratet/Vedlegg\\_3493.pdf](https://www.politi.no/vedlegg/lokale_vedlegg/politidirektoratet/Vedlegg_3493.pdf)
- 2) s. 8: Gjørsv kommisjonen. Oppnevnt ved kongelig resolusjon 12. august 2011 for å gjennomgå og trekke lærdom fra angrepene på regjeringsskvartalet og Utøya 22. juli 2011.
- 3) s. 10: Politiets innbyggerundersøkelse 2016  
[https://www.politi.no/strategier\\_og\\_analyser/statistikker\\_og\\_analyser/innbyggerundersokelsen/tema\\_2156.xml](https://www.politi.no/strategier_og_analyser/statistikker_og_analyser/innbyggerundersokelsen/tema_2156.xml)
- 4) s. 13: Politireform 2000. [https://no.wikipedia.org/wiki/Politireform\\_2000](https://no.wikipedia.org/wiki/Politireform_2000)
- 5) s. 26: Åsta-ulykken. <https://no.wikipedia.org/wiki/Åsta-ulykken>
- 6) s. 30: Cerro Grande brannen. (Weick og Sutcliffe 2007: Managing the unexpected)
- 7) s. 37: Tsjernobyl-ulykken. Atomkraftverk som eksploderte natt til 26. April 1986 nord for Kiev.
- 8) s 38: Disponeringskriv for politi- og lensmannsetaten for 2017.  
[https://www.politi.no/vedlegg/lokale\\_vedlegg/politidirektoratet/Vedlegg\\_4468.pdf](https://www.politi.no/vedlegg/lokale_vedlegg/politidirektoratet/Vedlegg_4468.pdf)
- 9) s. 70: PLIVO. Pågående livstruende vold. Eks. Skoleskyting. Felles prosedyre for alle nødetater.
- 10) s 72: ROS-analyse.
- 11) s 78: Generalist. En ansatt i politiet som er inntom flere fagområder i sitt arbeid. Eks. ansatte på ordensavdelingene.
- 12) s 78: Husbråk. Fellesbetegnelse for bråk og uro i et hjem.
- 13) s 79: Operasjonsleder: Leder av operativ innsats i på operasjonelt nivå. Har hovedansvaret for disponering av patruljene i politidistriktet.

## 1.0 Tema og problemstilling

Pålitelighet og tillitt er nøkkelord for politietaten. Politiet er samfunnets beskytter, forebygger og hjelpende hånd. De skal tilby service til befolkningen, men samtidig være samfunnets ”knyttneve” når det trengs. Politiet skal reagere når det oppstår kriser og katastrofer i samfunnet. Aller helst skal disse forhindres, men det lar seg dessverre ikke alltid gjøre.

Stadig flere organisasjoner har økt fokus på sikkerhet og beredskap for å unngå at uønskede hendelser forekommer. Samfunnet leter også etter nye metoder for måleverktøy for å kartlegge, forebygge og håndtere disse. Vi hører om ”risikosamfunnet” og hvordan kommuner, stat og regjering stadig setter inn større ressurser på økt sikkerhet og beredskap. Først ute til å presentere begrepet ”risikosamfunnet” var den tyske sosiologen Ulrich Beck (Beck 1992). Han sier at samfunnet endrer seg, og alt fokuset på risiko og risikotenkning kan skape usikkerhet i befolkningen. De siste årene har det også kommet i stand et eget masterstudium som omhandler samfunnssikkerhet og beredskap.

Siste innbyggerundersøkelse fra 2015<sup>1</sup> konkluderte med at befolkningen har tillit til politiet. Etter hendelsene i Regjeringskvartalet og på Utøya i 2011 ble denne tilliten svekket. I etterkant vanket det også kritikk fra Gjørvkommisjonen<sup>2</sup>. Kommisjonen kom med flere konklusjoner. En av konklusjonene var at sjansen for og lykkens dreier seg vel så mye om kultur og holdninger, som det gjør om ledelse og ansvar. Kommisjonen påpekte også at politiet må bli mer robust.

Pågående politireform er et eksempel på et tiltak for å øke robustheten. Denne innebærer store omorganiseringer, både i form av sammenslåinger og interne endringer i politidistriktene. Et av politidistriktene som ikke berøres av sammenslåing er Agder PD, men det vil likevel skjer store endringer som følge av reformen.

I denne oppgaven setter jeg fokus på påliteligheten til Agder Politidistrikt. For å måle påliteligheten i Agder politidistrikt, vil jeg benytte teorien om High Reliability Organizations (HRO). Den er basert på en spørreundersøkelse utviklet av Weick og Sutcliffe (Weick og

---

<sup>1</sup> Politiets innbyggerundersøkelse 2015.

<sup>2</sup> Gjørv-kommisjonen. Opprettet terrorhandlingene etter 22.juli 2011.



Sutcliffe, 2007: *Managing the unexpected*). Hovedelementene i HRO er blant annet robusthet, fokus på de små feil og detaljer, mental tilstedeværelse (*collective mindfulness*) og sårbarhet.

Agder politidistrikt står overfor flere utfordringer, samtidig som den nye politireformen er i ferd med å bli implementert. I hvor stor grad mener de ansatte i Agder PD at organisasjonen takler uforutsette hendelser? Blir de ansatte straffet for sine feil?

Dette er noe av det jeg vil diskutere i denne oppgaven.

Fokuset vil være på hva de ansatte selv mener – internt i Agder Politidistrikt.

I masteroppgaven har jeg tatt utgangspunkt i de operative mannskapene. Operative politifolk er de personene som har autorisasjon for å bruke skytevåpen i tjenesten. Grunnen til at jeg valgte ut de operative politifolkene, er fordi de må takle det uforutsette. For å lykkes i håndteringen av det uforutsette, er mental tilstedeværelse viktig. Det er også av betydning for påliteligheten. Pålitelighet dreier seg samtidig om mental tilstedeværelse i situasjonen. Forstyrrende elementer bør unngås slik at hjernen og kroppen har størst mulig ledig kapasitet til å takle oppdragets innhold.

”The Idea of Mindfulness” er betydningsfullt i denne sammenheng. Mindfulness beskrives som ”*a rich awareness of discriminatory detail* (Weick og Sutcliffe 2007). Direkte oversatt betyr dette en rik bevissthet om diskriminerende detaljer. Det betyr at rapportering av feil og fokus på små detaljer er viktig for å kunne sies å være pålitelig.

Med bakgrunn i Weick og Sutcliffe sin teori om HRO, har jeg formulert følgende problemstilling.

- Kan Agder Politidistrikt sies å være en High Reliability Organization (HRO)?

## 2.0 HRO i Agder Politidistrikt

Med utgangspunkt i kritikken etter terrorhandlingene den 22. juli 2011, ferdigstilte politidirektoratets endringsprogram i 2013 en data-analyse. Denne analysen konkluderer med at befolkningen må vente mye lenger på politiet, enn tidligere antatt. Over 22 000 politiutrykninger etter nød anrop fra sivile ble kartlagt i denne data-analysen. I de mest alvorlige sakene hvor liv og helse var i fare, var responstiden ca. 23 minutter.

I etterkant av analysen uttalte politidirektøren at dersom innbyggerne må vente i 20-30 minutter, kan dette være lenge dersom det står om liv og helse. Politidirektøren sier til Aftenposten (14.10.13) at disse tallene er noe av bakgrunnen for forslaget om sammenslåing av politidistriktene. Målet med sammenslåingen er å redusere antall ulikheter ved å skape større og færre enheter. Som nevnt tidligere førte terrorhandlingene i 2011 til en svekkelse av tilliten til politiet. Til tross for dette, viser en undersøkelse blant innbyggerne i Norge at tilliten til politiet er høy. I 2016 svarer 80 % på landsbasis at de har svært eller ganske stor tillit til politiet<sup>3</sup>. Agder PD er et av distriktene som har høyest score på tillit. Hele 28 prosent av de deltagende i undersøkelsen, sier at de har svært god tillit til politiet i Agder. Alt i alt viser Politiets innbyggerundersøkelse 2016 at til sammen 76 prosent har svært god eller god tillit til politiet i Agder.

Basert på 22. Juli kommisjonens rapport og Politianalyseutvalgets utredning (Ett politi - rustet til å møte fremtidens utfordringer) ble det likevel påvist behov for endringer i Politi - og lensmannsetaten i Norge. Politi-Norge står derfor foran en omfattende politireform. Hensikten med denne reformen er blant annet å tilby et enda mer operativt, synlig og tilgjengelig politi. Ved å redusere antall politidistrikter fra 27 til 12 ønsker Politidirektoratet å gi bedre forutsetninger for å utvikle spesialistfunksjoner og kapasiteter til å håndtere større og alvorlige saker og hendelser. Færre og mer robuste politidistrikter vil gjøre det lettere å utvikle felles kunnskapsgrunnlag, prosedyrer og metoder for politiets arbeid. Samt frigjøre kraft til nærpolti og forebygging. Dette betyr økte krav til hele politiorganisasjonen. (ref. Politianalyseutvalgets utredning)

---

<sup>3</sup> Politiets innbyggerundersøkelse 2016.

Undersøkelser viser altså at innbyggerne i Agder PD har tillit til at politiet kommer dem til unnsetning når de trenger det. Hva mener de ansatte selv om dette? Har de operative mannskapene like stor tro på egen organisasjon som resten av befolkningen?

Robusthet er et sentralt begrep i HRO. (Karlene H. Roberts) HRO-organisasjoner kjennetegnes ved en spesielt godt utviklet sikkerhetskultur som gir færre uønskede hendelser enn hva andre lignende organisasjoner normalt har. Politidirektoratet har målsetting om det samme.

En uønsket hendelse for politiet involverer samfunnet. Dette kan være skyting på en skole hvor flere har blitt drept, og er en alvorlig krise, både for samfunnet og politiet. I slike tilfeller er det nødvendig at politiet er i stand til å mobilisere raskt. Dette gjør at det stilles store krav til denne patruljens utstyr, kompetanse og ikke minst mentale tilstedeværelse.

Organisasjonens evne til å takle nettopp denne konkrete krisen baserer seg mye på de ansatte som er på jobb. De ansattes kompetanse betyr derfor mye. Politireformen kan i så måte være en utmerket anledning til å ruste opp de ulike politidistriktene til ønsket nivå. Det er også en mulighet til å tak i eventuelle ukulturer i de forskjellige politidistriktene, herunder Agder PD.

## **2.1 Agder Politidistrikt og Politireformen.**

Politi-Norge står foran store og ressurskrevende omstillinger i nærmeste framtid. For Agder PD kan enkelte pålagte omstillingsprosesser gjennomføres raskere fordi distriktet forblir som det er geografisk. En av ulempene ved å ikke bli slått sammen med et eller flere andre distrikter er blant annet mindre tilgang på personell.

Som nevnt tidligere har Politi-Norge allerede gått fra 27 til 12 politidistrikter. De nye distriktene er i gang med et langsiktig utviklingsarbeid. Stortinget har gitt politiet i oppdrag å gjennomgå politiets lokale organisering (lensmannskontorer og politistasjoner og geografiske driftsenheter), og gjøre endringer som sikrer et bedre politi. Dette skal bidra til at mer av politiets ressurser brukes på en operativ og tilstedeværende polititjeneste i lokalsamfunn over hele landet.

De neste årene er målet med politireformen at Norge skal få et bedre og mer moderne politi. Nærpolitireformen er en langsiktig plan for utvikling av politiet i perioden frem mot 2020. Reformen ble behandlet i Stortinget i juni 2015, og er fundert på et bredt politisk flertall.

Nærpolitireformen handler om at politiet skal bli enda bedre på å skape trygghet der folk bor og ferdes i det daglige. Norge har en dedikert og kompetent politistyrke, som på flere områder er blant de fremste i verden. Det betyr ikke at norsk politi ikke har forbedringspotensial. Det overordnede målet med nærpolitireformen er beskrevet i Prop. 61 LS:

*"Et nærpoliti som er operativt, synlig og tilgjengelig, og som har kapasitet 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."*

Videre skal seks delmål bidra til at den overordnede målsettingen nås:

1. Et mer tilgjengelig og tilstedeværende politi med god lokal forankring og samhandling
2. Et mer enhetlig politi som leverer likere polititjenester med bedre kvalitet over hele landet
3. Et politi med mer målrettet innsats på forebygging, etterforskning og beredskap
4. Et politi med bedre kompetanse og kapasitet, som deler kunnskap og lærer av erfaringer
5. Et politi som skaper bedre resultater i en kultur preget av åpenhet og tillit, gjennom god ledelse og aktivt medarbeiderskap
6. Et politi som arbeider mer effektivt, ved å ta i bruk bedre metoder og ny teknologi.

En lang rekke utviklingstiltak skal bidra til at politiet når målene med nærpolitireformen.

Tiltakene kan deles i fire hovedområder:

- Politiet skal organiseres på en ny måte
- Ledelse og styring i politiet skal styrkes
- Politiet skal utvikle nye og bedre måter å jobbe på
- Politiets arbeid skal støttes av nye og bedre teknologiske arbeidsverktøy

Utfordringen med denne målsettingen er blant annet at det stilles store krav til endringskompetanse og gjennomføringsevne. Punktene overfor sier hva som skal gjøres, men ikke hvordan det skal gjøres. Jeg kjenner ikke til om POD har tilført politidistriktene ytterligere endringskompetanse for å nå disse målsettingene. Men for at politireformen skal lykkes må det både være nok kompetanse og vilje i organisasjonen.

## **2.2 Agder Politidistrikt – organisasjon, struktur og samfunnsmandat**

I Norge har politidistriktene et selvstendig ansvar for å løse samfunnsoppdrag innenfor sine respektive geografiske områder. De skal i utgangspunktet, selv håndtere alle politioppgaver ved uønskede og/eller ekstraordinære hendelser og kriser. Prinsippet om distriktets egen jurisdiksjon står sentralt. Politi-Norge styres etter en desentralisert modell, hvor politidistriktene er underlagt Politidirektoratet. Hver politidistrikt har en Politimester, som har ansvar og myndighet over eget politidistrikt.

Den desentraliserte modellen blir stadig utfordret av politireformer. Politireform 2000 var en reform av Politi- og lensmannsetaten i Norge som trådte i kraft 1. januar 2002. Sentrale mål for reformen var mer effektiv forebygging og bekjemping av kriminalitet. I tillegg til mer tjenesteytende, publikumsorientert og mer kostnadseffektiv drift. Reformen er oppkalt etter en stortingsmelding av 1. januar 2000,<sup>[1]</sup> som ble vedtatt av Stortinget den 21. mai 2000.<sup>4</sup> Før politireformen i 2002 var det tre ulike politidistrikt i Agder. Dette var henholdsvis Arendal, Kristiansand og Vest-Agder politidistrikt. Disse tre ble slått sammen til Agder PD i 2002. I den pågående politireformen blir politidistriktet i det store og hele værende slik det trådte i kraft 2002. I forrige politireform ble også Politidirektoratet opprettet. I dag jobber det rett i underkant av 300 personer der. Politidirektoratet er underlagt Justisdepartementet og har blant annet som oppgave å støtte det desentraliserte politiet.

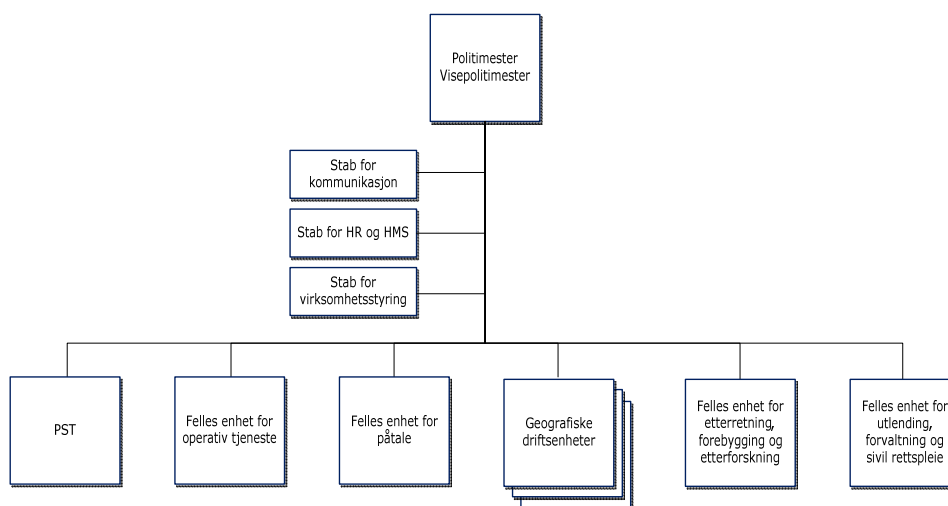
I 2017 bor det ca. 280 000 mennesker i distriktet, hvor Kristiansand og Arendal m/Omegn har nær halvparten av befolkningen. Det er også de tjenestestedene hvor det er flest ansatte. Totalt i Agder PD er det omkring 650 ansatte. Av disse innehar ca. 300 ansatte til enhver tid godkjenning for å rykke ut med våpen i oppdrag.

Agder Politidistrikt er organisert i ulike driftsenheter og felles-enheter. Det vil trolig skje mindre organisatoriske endringer den kommende tiden grunnet politireformen. De siste endringene i organisasjonen er tatt med i organisasjonskartet under:

---

<sup>4</sup> Politireform 2000. Sist gang det var politireform i Norge. POD ble blant annet opprettet.

# Overordnet organisasjonsmodell for Agder politidistrikt:



Figur 1. Organisasjonskart Nye Agder Politidistrikt

## 2.3 Operativ trening i Agder Politidistrikt

Alle polititjenestepersoner som fyller kriteriene for å kunne rykke ut med våpen, trener minimum 40 timer hvert år. Treningen er spesifikt rettet mot skarpe oppdrag. I Agder PD er det omkring 300 ansatte som per 2016 fyller kravene for å kunne rykke ut med våpen, dersom oppdraget kvalifiserer for det. Hvilke type oppdrag dette gjelder styres blant annet av våpeninstruksen for politiet.

Operative mannskaper i politiet deles inn i forskjellige kategorier. Innsatspersonell kategori 1 er antiterrorstyrken i landet, også benevnt som beredskapstroppen. Det er en nasjonal styrke som blant annet skal bistå distriktene i særlige krevende situasjoner. Innsatspersonell kategori 2 er den sentrale livvaksstyrken for utsatte offentlige personer. Innsatspersonell kategori 3 er det som kalles utrykningsenheten (UEH). En utrykningsenhet er en enhet etablert innen hvert politidistrikt i den norske Politi- og lensmannsetaten. I Agder utgjør UEH til enhver tid ca. 60

personer. Hovedoppgaven til UEH er å bistå distriktet ved spesielle situasjoner. Disse har særskilte krav til trening. UEH har også spesialfunksjoner som skarpskyttere, livvakter og sjåførere. UEH disponerer også spesielt utstyr, som for eksempel tungskjold og pansrede biler (dette varierer etter politidistriktets behov og prioriteringer), og går gjerne i politiets blå kjeledresser. Primærvåpen er som ellers i politiet Heckler & Koch MP5 maskinpistol og Heckler & Koch P30 pistol. Dette er aksjonstyrkene til politidistriktene som skal løse de mest krevende oppdragene, samt holde stand til beredskapstroppen ankommer etter bistandsanmodning. Avslutningsvis er det mannskaper som er kategori 4. Disse jobber ute i gatene i patruljen, eller som etterforskere. Det er flest personer av kategori 4, og det er dem befolkningen oftest møter når de er i kontakt med politiet.

### **2.3.1 Politiets arbeidsoppgaver**

”Politiet skal gjennom forebyggende, håndhevende og hjelpende virksomhet være et ledd i samfunnets samlede innsats for å fremme og befeste borgernes rettssikkerhet, trygghet og alminnelige velferd for øvrig (politiloven § 1 2.ledd).

Politiet skal heller ”ikke ta i bruk sterkere midler uten at svakere midler må antas utilstrekkelige eller uhensiktsmessige, eller uten at slike forgjeves har vært forsøkt. De midler som anvendes, må være nødvendige og stå i forhold til situasjonens alvor, tjenestehandlingens formål og omstendighetene for øvrig.” (politilovens § 6 2.ledd). Dette kalles forholdsmessighetsprinsippet. Dette er kanskje det viktigste prinsippet i norsk politi i dag. Det trenes for å kunne benytte det mest lempelige midlet til enhver tid. Det kan hende at forholdsmessighetsprinsippet kan være noe av det som gjør at politiet har høy tillit.

Politiet i Norge har også noe som heter handlings- og lydighetsplikt. For å belyse hvordan dette fungerer har jeg valgt å gjengi Tor-Geir Myhrer sitt avslutningskapittel i sin helhet fra avhandlingen om handlingsplikten ved farlige politioperasjoner (2013): *Det er hevet over tvil at politiet har en handleplikt når personers liv eller helbred er i fare ved pågående voldelige atferd fra andre. Arbeidsmiljølovens bestemmelser representerer ikke noe forbud mot tjenesteoppdrag med betydelig helserisiko for innsatspersonellet. Utarbeidede planer, opplæring og trening i konseptet ”øyeblikkelig aksjon” viser at plikten til å delta i slike oppdrag ligger innenfor det som følger av tjenesteforholdet som politibetjent. Alt avhengig av variasjonene i kvaliteten på informasjonstilfanget, og kompetansen og erfaringen til den*

*innsatsstyrke som er tilgjengelig, må innsatsledelsen innrømmes et betydelig skjønn vedrørende for hvor direkte og umiddelbart effektivt det er forsvarlig å løse handlingsplikten.*

Teksten overfor belyser hvilke vurderinger politifolk kan stå overfor. Et oppdrag skal løses hensiktsmessig, sikkert og effektivt. Det skal videre ikke benyttes uforholdsmessig mye makt og skaden skal begrenses. Opp i alt dette kommer en helt tydelig handlingsplikt. Samtidig er politiet avhengig av tilliten i befolkningen for å løse kriminalsaker. Politiet skal videre beskytte samfunnet, avdekke og stanse kriminell virksomhet, og yte borgerne hjelp og tjenester i faresituasjoner. Det forventes at politiet griper inn dersom ingen andre kan eller vil. Politiet er i noen tilfeller absolutt siste utvei. Etter min mening er politikorpset i Norge både velutdannet og profesjonelt, og står for ærlighet og troverdighet. Mange politifolk blir værende lenge i etaten. I hvilken grad politiet kan sies å være pålitelige, vil denne studien

### **2.3.2 Risikovillighet i politiet – et psykologisk innblikk**

I hvor stor grad en polititjenesteperson har trening på vanskelig og farlige situasjoner, kan ha innvirkning på hvor stor risiko denne personen er villig til å ta. En hypotese er at risikovillighet kan trenes, men at risikoen et menneske er villig til å ta, dreier seg like mye om de grunnverdier og personlighet det bærer med seg.

Det foreligger lite ren teori vedrørende risikovillighet i politiet. For å finne teori på dette må man inn i psykologiteorien om hvordan de forskjellige menneskene tenker og reagerer – deres personlighet. En definisjon av personlighet kan være:

*De forholdsvis stabile karaktertrekkene som resulterer i typiske måter å tenke, føle og reagere på for individet (Henrik Høgh-Olesen, 2001).*

*Psykoanalysen* gjennomført av blant annet Else. F. Brunswich 1940-årene belyste følgende: Kommer du fra et autoritært hjem (lydighet og underkastelse under foreldrautoriteten.) blir du mest sannsynlig forsiktig og synes det er vanskelig å oppsøke det ukjente.

Kommer du derimot fra et demokratisk hjem, preget av gjensidighet der regler blir forklart og begrunnet. Fører dette til at barna blir nysgjerrige og ønsker å bli kjent med det ukjente. De tør å utforske. I forhold til den eksistensielle psykologien og det optimale stimuleringsnivået har psykoanalysen fokus på det enkelte menneskets muligheter til å forme sitt liv. Dette gjennom de valgene mennesket tar. Det dreier seg om den eksistensielle angsten opp mot livsangst på den ene siden og stagnasjonsangst på den andre. Livsangst er det som får en til å



velge det trygge, strukturerte og konforme. Det foreligger angst for det nye og ukjente. Strukturangst eller stagnasjonsangst er angsten for å miste alle de mulighetene som ligger i det nye og ukjente.

Alt dette kan være faktorer som spiller inn på hvordan vi reagerer i situasjoner og hvor stor grad av risiko vi er villige til å ta.

I boken "Personligheten, positioner" (Henrik Högh-Olesen, 2001) står det at det er variasjon i måten vi møter ukjente ting på. Det vil si at vi har ulik nyhets- endrings- og flertydighetstoleranse. Det kan kort forklares at det finnes den forsiktige-typen på den en siden mens den risikovillige-typen befinner seg i motsatte enden.

*Den forsiktige typen* blir beskrevet med lavt optimal stimuleringsnivå, lav toleranse for nyheter samt protesterer alltid når det er noe nytt. Den forsiktige typen har lav toleranse for forandringer og flertydelighet samt et høyt strukturbehov. Det kan også sies at de har livsangst og lav risikovillighet.

*Den risikovillige typen* har høy optimal stimulering, høy toleranse for nyheter, forandringer og flertydighet. De er ofte redd for å gå glipp av noe og har høy risikovillighet.

Mennesket kan ikke leve uten stimuli, og vi har bruk for impulser fra omgivelsene for å utvikle seg normalt. Vi er likevel skapt forskjellig og vi responderer forskjellig på ulike situasjoner.

### 3.0 Teoretisk tilnærming – HRO

I dette kapittelet beskriver jeg den teoretiske forankring som oppgaven bygger på. På veien mot hovedtema vil jeg blant annet kort gjøre rede for organisasjons- og sikkerhetskultur, krise- og katastrofe teorier, og for de ulike retninger innenfor dette området. Jeg vil også presentere annen relevant teori for HRO.

Hovedtema er HRO (High Reliability Organizations), og mental tilstedeværelse i Agder Politidistrikt (collective mindfulness). Teorien om høypålitelige organisasjoner – HRO, kommer fra studier av organisasjoner som ikke kan prøve og feile på grunn av muligheten for fatale konsekvenser. Slike organisasjoner er hangarskip, flykontrollsentraler, kjernekraftverk og akuttmottak ved sykehus. HRO-teorien er en av to hovedteorier innen krisehåndtering og den diskuteres og utvikles fortsatt. Men den er en av de få teoriene som forskere mener har suksess i det å håndtere uforutsette “interne” hendelser.

Uforutsette hendelser som kriser og katastrofer kan enten være naturskapt eller menneskeskapt (Fimreite, 2011). Slike hendelser er ofte et samspill mellom organisatoriske, menneskelige og naturmessige forhold. De utfordringene politiet står ovenfor er i stor grad et samspill mellom disse tre faktorene.. Det er nettopp noe av dette som gjør politiets hverdag krevende. Politiet trener på å være godt nok forberedt - både fysisk og mentalt, En av de mest komplekse utfordringene for politiet er at de ikke alltid vet hva de skal være forberedt på – de må være forberedt på det ukjente. Desto viktigere er det at politifolk er mentalt tilstede, og innehar nok og hensiktsmessig trening for nettopp å kunne håndtere det ukjente på best mulig måte.

#### 3.1 Organisasjonsteoretisk tilnærming.

En organisasjon kan defineres på forskjellige måter. I boken ”hvordan organisasjoner fungerer” (Jacobsen og Thorsvik, 2013 4. Utgave) defineres en organisasjon som et ”*sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål*”. Som tidligere beskrevet har hver enkelt organisasjon sin særegen organisasjonskultur i form av normer og verdier. Medlemmene har en grunnleggende antakelse om hva som er gjeldende regler, og det forventes at man innretter seg etter dem. Man kan teoretisk sett si at politiet er et sosialt system. Et system bevisst konstruert som en organisasjon for å håndheve lover og regler.

Et sosialt system kan brytes ned til hvert enkelt individ. Alle medlemmene i det sosiale systemet forventes at tar hensyn til organisasjonens gjeldende mål, regler og kultur. I tillegg har de med seg sine egne meninger, normer, verdier og opplevelser inn i organisasjonen. Politiet er en organisasjon som er avhengig av enkeltpersoners kunnskaper, holdninger og ferdigheter. Samtidig er de avhengig av omgivelsene rundt seg.

Når man skal studere og forske på organisasjoner kommer man ikke utenom organisasjonspsykologi. Kaufman (2009) sier at organisasjonspsykologi er læren om hvordan individer fungerer i organisasjoner. Dette handler i stor grad om hvordan personlighet og individuelle forskjeller gir individer varierende forutsetninger for å mestre en arbeidsoppgave, funksjon eller rolle. (Geir Kaufmann og Astrid Kaufmann (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*). Organisasjonspsykologi dreier seg om individets motivasjon i arbeidslivet, stress på arbeidsplassen, kompetanseutvikling og beslutningsteori.

Sett i et større perspektiv er alle sosiale grupper en form for organisasjon og teoriene har derfor et bredt nedslagsfelt i forhold til hvordan mennesker samhandler.

Forskningen og teoriene innen organisasjonspsykologi danner også grunnlag hvordan man kan skape vel-fungerende organisasjoner i form av organisasjonskultur og metodikk for ledelse av enkelt-individer..

### **3.1.1 Det instrumentelle og institusjonelle perspektiv på organisasjoner**

Innen organisasjonsteorien er det mange ulike retninger og det finnes et stort teoretisk mangfold. Jeg velger å se på organisasjonsteorien fra to ulike perspektiv – det lukkede instrumentelle (rasjonelle) og det mer åpne institusjonelle (Scott 2003).

I det rasjonelle perspektivet ses organisasjoner på som et effektivt redskap for effektiv koordinering og produksjon av varer og tjenester. Organisasjoner ses videre i dette perspektivet på som enhetlige, rasjonelle aktører. Ledelsen har kontroll med atferden, og treffer de valg som gir best resultater gitt det målet som organisasjonen følger (Egeberg 1984). Rasjonaliteten ligger ikke hovedsakelig hos individet selv, men i organisasjonen og utformingen av organisasjonsstrukturen som helhet. Organisasjonen drives av "Logic of Consequence - en konsekvensorientert formåls rasjonalitet (March 1994:2). Det som videre kjennetegner organisasjoner i det rasjonelle perspektivet er at det er rettigheter og plikter som spesifiserer hvordan deltakerne skal handle, for eksempel i form av stillingsinstrukser, vedtekter, organisasjonskart og lignende. Den formelle strukturen skaper derfor en

beslutningsstruktur som regulerer deltakelse og aktivisering. En aksess-struktur regulerer definisjoner og problemløsning.

Det institusjonelle perspektivet vektlegger den betydning tradisjoner og uformelle strukturer, normer og verdier har på organisasjonsutforming (Olsen 1983a; Selznick 1957). En organisasjon tilpasser seg gradvis indre og ytre press gjennom naturlige institusjonaliseringsprosesser. Dette synet tar altså utgangspunkt i at omgivelsene spiller en rolle. I politiet har omgivelsene betydning; det er en gjensidig avhengighet.

Institusjonaliseringsprosessene utkrystalliserer bestemte normer og verdier som gir organisasjonen en særegen organisasjonskultur eller identitet. Dette innebærer at en formell organisasjon ”fyller med verdi”. Institusjonelle trekk gir økt forutsigbarhet, integrasjon og minsker usikkerheten både for medlemmene av organisasjonen og for omgivelsene (March og Olsen 1989). En sier gjerne at den former medlemmene gjennom å gi dem en følelse av felles arv, formål og skjebne. Forsøk på inngripen fra utsiden av organisasjonen vil i dette perspektivet ha en tendens til å mislykkes. Særlig dersom denne inngripen ikke verdimesig ”holder” mål i forhold til de verdier som allerede er bygget inn i organisasjonen.

I forhold til denne ”inngripen” sier derfor teorien at politireformen vil møte motstand. I motsetning til en formell, instrumentell organisasjon, som får legitimitet gjennom hva den gjør, får en institusjon med kulturelle trekk legitimitet gjennom hva den er. Man gjør ikke først og fremst det som lønner seg, men det som sømmer seg. Ut fra institusjonell teori betyr det så langt at en ikke ser organisasjoner som enhetlige rasjonelle aktører eller verktøy for effektiv produksjon under ledelsens kontroll, men som institusjoner med egenverdi for deltakerne. Identitet, verdier og normer – the Logic of Appropriateness –virker atferdstyrende og bremsende på reformer som går på tvers av denne. Organisasjoner er derfor relativt resistente mot endringer, og reformens endelige resultat vil ikke stå til en – til – en forhold til ledelsens intensjon.

### 3.1.2 Organisasjonskultur

Stig O. Johannessen sier noe om organisasjonskultur i boken ”Politikkultur- identitet, makt og forandring i politiet” (2013 s.24). Han sier at

*”Organisasjonskulturer er komplekse samhandlingsmønstre mellom mange mennesker hvor identitet, maktrelasjoner, kommunikasjonsformer, og moral-etiske forestillinger spiller seg ut. Alle aktører responderer på og skaper ulike samhandlingsmønstre i en strøm av hverdagslige arbeidssituasjoner”.*

Med bakgrunn i dette sier Stig O. Johannessen også at en organisasjonskultur ikke lett kan endres ved å kun legge en plan og designe en ny kultur. Grunnleggende kulturelle forandringer er dypt eksistensielle og store forandringer møter derfor ofte stor motstand. Agder PD er avhengig av samfunnet og de blir kontinuerlig påvirket av dette.

Weick og Sutcliffe vektlegger kultur som et viktig aspekt i HRO. Spørsmål som ofte stilles er om kultur er noe en organisasjon har eller er det noe en organisasjon er.

Weick og Sutcliffe beskriver at kultur er noe en organisasjon har og som og som eventuelt blir til noe en organisasjon er (Weick & Sutcliffe, 2007, s. 114). Dette stemmer godt overens med Schein sin teori (Schein, Arnulf, & Brun, 1987). Edgar Schein beskriver kulturbegrepet med tre nivåer:

Artefakter, verdier/normer og grunnleggende antakelser. Disse henger sammen, men trer kraft på ulike tidspunkt og har betydning på forskjellige nivåer. Grad av tilhørighet til organisasjonen har også betydning for hvilket nivå som har de dypeste røttene. I utgangspunktet er artefaktene det sterkeste kulturelle trekket artefaktene sammen kombinasjon verdigrunlaget.

Dette illustreres i figuren under:



*Figur 2: Edgar Scheins kulturbegrep (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 132).*

Antakelser er basert på tidligere erfaring man har og de kan ofte være ubevisste. Ut i fra denne erfaringen lager man seg forventninger om hva som kan komme til å skje og hvordan det vil bli håndtert. De erfaringene man har og som fører til forventninger kan være basert på opplevelser både i organisasjonen og utenfor. (Schein i Weick og Sutcliffe, 2007) I forhold til den pågående Politireformen er arbeidet med de grunnleggende antakelsene noe av det som medfører størst utfordring.

Verdier og normer er uskrevne regler eller prinsipper som gjelder i en organisasjon. Verdier og normer kan ha sin rot i antakelsene som; ”vi møter alle med respekt” eller ”alle hos oss setter ærlighet høyt” .

Artefakter kan være uniformering eller at oppgaver løses på en bestemt måte; ”slik gjør vi det her”. Artefakter kan være relativt enkelt å endre. Hvert politidistrikt kan sine egne artefakter. Hver avdeling har sin sjargong og sine måter å løse problemer på. Disse artefaktene kan noen ganger være så ”inngrodde” at de har flyttet seg opp til neste nivå. I prosessen med Politireformen kan dette være et problem man ikke forventer å møte.

For at man skal være en HRO, må organisasjonen ha en kultur preget av trygghet og åpenhet. Det er lite sannsynlig at noen rapporterer egne feil dersom de frykter straff. I en kultur hvor rapportering av feil ”applauderes” vil trolig rapporterte feil øke. Dette fordrer åpen kommunikasjon i alle ledd i organisasjonen og at ledelsen har forståelse og innsikt. HRO krever også at organisasjonen har den kompetanse/ ekspertise som er nødvendig, og at den har

tillitt. Dersom det er behov for ekspertisen vil organisasjonen reorganisere i en HRO. Når situasjonen er gjenopprettet kan den mer ordinære hierarkiske strukturene med tydelig ansvarsforhold starte opp igjen.

Ledelsens ansvar i en HRO er å bidra aktivt i kultur-bygging, sette mål, verdier og tilrettelegge for at ansatte har muligheten til å gjøre jobben de er satt til. Det betyr for Agder PD sin del at det minst like viktig at de ansatte får nok kompetanse, som at de har tilpasset og oppgradert sikkerhetsutstyr. HRO handler også om mental tilstedeværelse. HRO kan sidestilles med en lærende organisasjon. Det betyr at en HRO-organisasjonen oppdager og håndterer uforutsette hendelser og tar lærdom av det.

### **3.2 NAT (Normal Accident Theory) og HRO.**

Noen mener at feil og ulykker skjer uavhengig av hvilke tiltak du setter i verk for å forebygge dem (Perrow, 1999). Andre mener at ulykker kan unngås med rett fokus (Weick og Sutcliffe). Disse to perspektivene har elementer av hverandre i seg. De er begge en måte å tilnærme seg ulykker, kriser og katastrofer på. Begge perspektivene er aktuelle for politiet. I denne oppgaven er det fokus og mental tilstedeværelse avgjørende. Da er det HRO mest nærliggende.

#### **3.2.1 Normal Accident Theory (NAT)**

I alle organisasjoner kan kriser oppstå. Noen organisasjoner er av en slik karakter at konsekvensen av å ikke håndtere dem kan føre til katastrofer. Dette er kjent gjennom blant annet Bhopal ulykken (Fortun, 2009) og Scandinavian Star ulykken (Øystein Jæger Meland 1990), Alexander Kielland ulykken (1980) og Three Mile Island ( Perrow, 1984). Charles Perrow studerte Three Miles Island ulykken og så at man ofte analyserer ulykker fra et ingeniørperspektiv. Her er man i etterkant og analyserer hva som gikk galt. Man leter også etter hvem som har skylden (Van Stralen). Dette er en kjent arbeidsmetode. Et nyere eksempel er terrorangrepene i regjeringskvartalet og på Utøya 22/7 2011 hvor det ble utarbeidet en meget grundig granskningsrapport i ettertid. (Gjørsv-rapporten)

Perrow hadde et nokså deterministisk syn på katastrofer og ulykker. Han mente at store ulykker var uunngåelig i visse høy risiko-organisasjoner ( Holen, 2016). På bakgrunn av dette utviklet han NAT (Normal Accident Theory). I denne teorien er Perrow opptatt av hvor tett ansatte og utstyr og system henger sammen. Han fant ut noen typiske særtrekk. Dette var at

forholdet mellom f. eks ansatte som utførte oppgaver og utstyr avhenger av hverandre, samt at sammenhengen mellom systemene ofte er usynlige eller uforutsigbare. Perrow beskriver disse særtrekkene som ”tight coupling” og ”interactiv complexity”. Perrow hevder at man ved erfaring, prosedyrer, bedre design og utstyr kan man hindre uventede interaksjoner og redusere den tette koplingen (Holen, 2016).

Videre klassifiserer Perrow noen organisasjoner som høy-risiko organisasjoner og noen som lav-risiko organisasjoner. Høy-risiko organisasjoner er blant annet organisasjoner som håndterer kjernevåpen, og fly. Lav-risikoorganisasjoner kan være kjemiske fabrikker og oljeraffinerier (Holen, 2016). NAT-teorien har fokus på det strukturelle og den tette koblingen mellom mennesket og systemet i organisasjonen. I Agder PD er det i større grad samspill mellom mennesker som er avgjørende. Struktur og design har betydning, men organisasjonskulturen spiller en større rolle.

En av kritikerne mot NAT er Andrew Hopkins. Han sier at han ikke tror NAT-teorien er særlig nyttig siden den ikke gir noen pekepinn på hvordan katastrofer kan unngås (Holen, 2016). For politiet er forebyggende arbeid en prioritert oppgave. Det jobbes for at katastrofer, ulykker og uforutsette hendelser i minst mulig grad skal oppstå.

### **3.2.2 High Reliability Organizations (HRO)**

HRO-teorien blir også sett som motparten til NAT-teorien. HRO-teorien er spesielt relevant for organisasjoner og etater hvor selv små feil kan bli fatale, men kan også være relevante i tilpasset form for andre bedrifter og etater.

HRO-teorien tar utgangspunkt i at verden er kompleks, ustabil, ukjent og ikke predikerbar. Kjernen i teorien er årvåkenhet som gjør det mulig å se betydningen av svake signaler og respondere kraftfullt på disse. Det å sette teorien ut i livet, vil være krevende, idet denne og flere andre sentrale ideer i teorien strider mot hvordan mennesker vanligvis tenker. Teorien har også innebygd robusthet som ett av de sentrale karakteristikene. Målet med HRO er å kunne håndtere det uventede og unngå feil/ulykker. Dette kan beskrives som en form for sikkerhetskultur. Håndtering av det uventede er noe politiet står overfor hver eneste dag..

Det foreligger ikke en klar og tydelig definisjon på HRO per i dag. Karlene Roberts er av forskerne som forsøkte. Hun mener at man kan identifisere organisasjoner som har høy sikkerhet ved å svare på spørsmål. Disse spørsmålene utdyper hvor mange ganger det var mulig for organisasjonen å gjøre feil som i verste fall kunne resultere i katastrofale



konsekvenser, men hvor det ikke skjedde. Roberts sier at hvis svaret på spørsmålet er ti tusen ganger, så er organisasjonen høy pålitelig. (Roberts, 1990). Selv om det ikke er en entydig definisjon av HRO, har slike organisasjoner typiske trekk ved seg. Karlene Roberts møtte Robert Bea i 1989 og de to startet et samarbeid (*SFgate artikkel 6. Juni 2010*). Samarbeidet resulterte i blant annet beskrivelsen av typiske trekk ved HRO.

Et av trekkene for slike høypålitelige organisasjoner er at de *"bevisst søker å få vite det de ikke vet fra før"*. (Roberts & Bea, 2001). Forskingen på HRO viser at denne type organisasjoner i større grad finner det de ikke visste fra før. En av årsakene til det, kan være at HRO vektlegger at uventede hendelser kan skje og ansatte leter etter disse istedenfor å anta at disse hendelsene er uten betydning. Organisasjoner som har færre ulykker er de organisasjoner som lærer de ansatte å gjenkjenne, og kan handle når de støter på ulike problemer/ utfordringer. For politiet sin del er håndtering av våpen på trening og oppdrag forbundet med fare. Det samme er utrykningskjøring i høy hastighet. Politiet har derfor både eksterne og interne "farer", som kan føre til kriser og ulykker. Politiet må søke etter det de ikke vet fra før dersom de skal lykkes i arbeidet. Dersom politiet ikke griper inn der de må, kan det få alvorlige konsekvenser.

Et annet trekk som kjennetegner organisasjoner som kan anses som høy-pålitelige organisasjoner er: *De anerkjenner verdien av å finne feil like mye som fordelene med pålitelighet*. Organisasjoner som har få ulykker er de som har et like stort fokus på å rapportere om feil som å belønne dem. Dette gjør at ansatte kan bidra til at organisasjonen er uten ulykker samtidig som nettopp det kan gi en langsiktig økonomisk gevinst.

Et tredje trekk ved slike organisasjoner er at *det blir kontinuerlig kommunisert hva som er organisasjonens mål og prøve å få alle ansatte til å snakke med hverandre om hvordan de kan bidra/ at organisasjonen skal nå oppnå målene.*"(Roberts & Bea, 2001, s. 71). Roberts sier videre at organisasjoner som har få ulykker har utviklet systemer og prosesser hvor det er en åpen kommunikasjon. En åpen kommunikasjon, uten for mange filtre. De ansatte vet at det er viktig å kommunisere med hverandre. Dersom de oppdager en feil sier de ifra (Roberts & Bea, 2001).

### 3.3 Fra sikkerhetskultur til High Reliability Organizations

Politiet er ansett å være et risikofylt yrke. Når man blir ansatt i Politiet aksepterer man samtidig risiko. En god sikkerhetskultur er viktig for å unngå skader på personer, materiell og miljø. Å etablere dette i en organisasjon som har så mange forskjellige oppgaver er en kompleks oppgave, og krever fokus på flere ulike områder. Et eksempel på en ulykke der manglende sikkerhetskultur var en medvirkende årsak er da kjemikalietankeren Bow Mariner eksploderte og sank utenfor Virginia i USA i 2004 (United States Coast Guard, 2005).

Forskningsteorien legger vekt på læring av tidligere hendelser og fleksibilitet i organisasjoner. I eksempelet Bow Mariner legger granskningsrapporten vekt på liten tillit blant offiserer og dekksmannskap, manglende øvelser og liten fleksibilitet i organisasjonen. Et annet eksempel er Åsta-ulykken 4. Januar 2000<sup>5</sup>. Her peker granskningen på grunnleggende mangler ved sikkerhetstenkning og sikkerhetsstyring i deler av jernbanevirksomheten.

Teoriene om sikkerhetskultur vektlegger fokus på mindre feil og svakheter, og at disse ikke skal få utvikle seg til et punkt der en kritisk situasjon oppstår.

James Reason beskriver i sin teori hvordan man skaper en organisatorisk sikkerhetskultur. En sikkerhetskultur er ikke noe man lett kan etablere i en organisasjon, men krever en gradvis utvikling (Reason, 1997, s. 192). Reason bruker B. Uttals definisjon av “organisatorisk kultur”:

*Shared values (what is important) and beliefs (how things work) that interact with an organization's structures and control systems to produce behavioural norms (the way things are done around here).* (Reason, 1997, s. 192)

I følge James Reason består en fungerende sikkerhetskultur av fire subkulturer. Disse er rapporteringskultur, rettferdighetskultur, fleksibel kultur og lærende kultur (Reason, 1997, s. 196). Teorien om High Reliability Organizations (HRO) er en videreutvikling av Reasons teori om sikkerhetskultur. Det unike med HRO er de fem hovedprinsipp. Dette er Preoccupation with failure, Reluctance to simplify interpretations, Sensitivity to operations, Commitment to resilience og Under-specification of structures. Det er dette som leder til begrepet “mindfulness”. ”Mindfulness” anses for å være en av de viktigste delene av HRO-teorien ettersom det gir muligheten til å oppdage og løse uventede hendelser.

---

<sup>5</sup> Åsta-ulykken. Kollisjon mellom to tog hvor 19 mennesker omkom.

Zohar (2007) definerer en ny faktor som er nødvendig for å oppnå “mindfulness” i en HRO. Dette er eierskap til arbeidet. Psykologisk eierskap er definert som en mental tilstand. Et objekt blir “mitt” eller “vårt”, en del eller en forlengelse av en selv eller en gruppe. Arbeidere må ha mulighet for å ha kontinuitet i arbeidet, ha kontroll eller medbestemmelsesrett. De må også ha mulighet til å øke sin egen kompetanse og gjøre meningsfulle personlige investeringer i sin egen arbeidssituasjon (Zohar, 2007, s. 196-205).

Hopkins (2002) argumenterer for at mindfulness i en organisasjon er tett beslektet og sammenvevd med Reasons begrep sikkerhetskultur. Han mener at disse teoriene går hånd i hånd og at man dermed kan konkludere at sikkerhetskultur og “mindfulness” er to sider av samme sak (Hopkins, 2002, s. 8).

Reason (1997) understreker viktigheten av en fungerende rapporteringskultur. Det første en organisasjon må overvinne for å få dette til er at alle forstår hensikten med rapportering. Tillit og troverdighet må bygges opp. Personer eller grupper som gjør feil er ofte ikke villige til å rapportere dette inn, og forståelsen av viktigheten av dette eksisterer kanskje ikke. Her er det viktig å vise at det kan komme noe bra ut av at hendelsen rapporteres, et positivt resultat. Redsel for å sette seg selv eller kollegaer i et dårlig lys er en utfordring, og denne må overvinnes (Reason, 1997, s. 196-205). Weick og Sutcliffe (2007) belyser også dette i sin tolkning av Preoccupation with Failure, der det fremheves at HROs oppmuntrer og belønner rapportering av uønskede hendelser (Weick & Sutcliffe, 2007, s. 50). I en sikkerhetskultur vil det ikke fungere å straffe de ansvarlige for alle hendelser, nestenulykker og ulykker, uavhengig av årsaken til disse. Likevel kan ikke alt overses, da vil organisasjonen miste tilliten blant sine ansatte. En god balanse mellom disse hensynene er det Reason kaller en rettferdig kultur og vil også ligge som en forutsetning for en fungerende rapporteringskultur (Reason, 1997, s. 195).

Kompetente, motiverende og erfarne ledere på alle nivå er nødvendig for en god sikkerhetskultur. Reasons beskrivelse av en fleksibel kultur vektlegger muligheten til endringer i hierarkiet dersom en kritisk situasjon krever det. Personer med mest kunnskap om den aktuelle situasjonen tar ledelsen. Etter at hendelsen eller situasjonen er avklart går hierarkiet tilbake til det normale. Dette krever effektive team og gode ledere (Reason, 1997, s. 213-218). En fleksibel kultur er også en del av en HRO, som sier at det skal være mulig at beslutninger ved behov kan tas på det nivået et problem oppstår (Under-specification of structures) (Obsfeld, Sutcliffe & Kathleen, s.48-49).

HRO-teorien understreker i tillegg viktigheten av å ha fokus på mindre feil og svakheter. Den er også kontinuerlig situasjonsbevisst i pågående operasjoner (Sensitivity to Operations).

Dette er en del av og en forlengelse av Reasons lærende kultur.

Et viktig poeng er subkulturer. Selv om en av disse eksisterer, skaper ikke det automatisk en sikkerhetskultur. Et samspill mellom disse er ifølge Reason (1997) nødvendig for å få dette til.

*As any engineers knows, assembling the parts of a machine is not the same as making it work (Reason, 1997, s. 219).*

Han gjør også et poeng ut av at en organisasjon som er sikker på å ha en god sikkerhetskultur sannsynligvis ikke har det. En sikkerhetskultur er noe man alltid strever etter, men aldri helt oppnår (Reason, 1997, s. 220).

Turner vektlegger begrepet referanserammer i sine studier av sikkerhet i organisasjoner. Dette innebærer hvordan man avhengig av bakenforliggende kultur oppfatter eller ikke oppfatter faresituasjoner. Det er også et kriterium for hvordan en farlig situasjon bedømmes og videre håndteres (Antonsen, 2009, s. 36).

### **3.4 Collective mindfulness. Opphav og betydning**

Med "collective mindfulness" menes en kollektiv bevissthet innad i organisasjonen som grunnlag for helhetlig sikring (Weick m.fl., 1999). Karl E. Weick er en av hovedpersonene bak begrepet Collective Mindfulness. Sammen med Kathleen M. Sutcliffe utviklet han denne retningen innenfor HRO. Karl Weick er en organisasjonsteoretiker som i 1969 uttalte at *"Managers construct, rearrange, single out, and demolish many 'objective' features of their surroundings. When people act they unrandomize variables, insert vestiges of orderliness, and literally create their own constraints"* (Social Psychology of Organizing, 1969) Svært forenklet forstår jeg denne definisjonen som at mange ledere ikke er dyktige nok til å se objektivt på sine omgivelser når de bestemmer seg for omorganisering, flytting osv. Dette fører til egne begrensinger i organisasjonen.

Karl Weick var tidlig ute med å se organisasjoner i sammenheng med omgivelsene. Videre definerer Weick en organisasjon *"organizing are structures of mutual expectation, attached to roles which define what each of its members shall expect from others and from himself"* (Social Psychology of Organizing, andre utgave s. 3). Weick drar dette videre når han beskriver hvor viktig den "løse koblingen" en organisasjon må ha til omgivelsene for at den skal

fungere, oppnå resultater og utvikle seg. (*Artikkelen Educational Organizations as Loosely Coupled Systems fra 1976*) Vellykkede organisasjoner må ha evnen til å kunne se “utover” og ikke “innover”. Man kan ikke kun se seg rundt innenfor sine egne “betongvegger” etter løsninger.

Et annet synspunkt Karl E Weick har, er at han mener at omgivelsene søker å gi organisasjonene følelser mens organisasjonene selv prøver å få orden på sine omgivelser. (*Weick og Sage -Sensemaking in Organizations, 1995*). Dette gjør at det kan oppstå usikkerhet fra begge sider. Som et utspring fra disse teoriene kom tankegangen om ”Collective Mindfulness” fram. Da Karl Weick og Kathleen M. Sutcliffe utviklet en denne retningen innen HRO , skilte denne seg litt ut fra andre retninger innenfor denne sjangeren. Collective mindfulness er et begrep jeg velger å oversette som ”mental tilstedeværelse”. Mental tilstedeværelse er noe av det viktigste for at Agder PD skal kunne sies å være høypålitelig.

I 1999 skrev Karl Weick at High Reliable Theory (HRT). Her vektlegger han noen forhold som er viktige, men ikke en avgjørende for om organisasjonen er høy-pålitelig: ”*A strategic prioritization of safety, careful attention to design and procedure, a limited degree of trial- and -error learning, redundancy, decentralized decision making, continuous training often through simulation, ad strong cultures that encourage vigilance and responsiveness to potential accidents*” (Shrivastava et al., 2009, s. 1363) D

I boken ”Managing the unexpected” (Weick & Sutcliffe, 2007) sier forfatterne at for å forstå det uventede må man først forstå hvordan forventninger (expectations) virker, og deretter må man vite hvordan man skal håndtere dem med forsiktighet. Utfordringen med forventninger er at de kan fokusere på et område eller en situasjon og på den måten gå glipp av mulige feil eller utfordringer. Dette fordi man ikke har en oppmerksomhet i den situasjonen man er i. Weick og Sutcliffe kaller dette for ”blind spots”. ”Blind spots” oppstår ved at man søker etter bekreftelse på de forventninger man har og leter etter hendelser eller observasjoner som understøtter dette. ”Blind spots” eller gråsoner kan også oppstå hvis man organiserer for mye i ”silo”, dvs. at man enten konkurranseutsetter deler av arbeidet eller at man definerer stramt hva som er den enkelte avdeling sitt ansvarsområde. For politiet sin del er det lite aktuelt at man konkurranseutsetter arbeidet, men det finnes i mange tilfeller soleklare definerte arbeidsområder. Et eksempel er operative tiltak i inititalfasen, etterforskningsarbeid og kriminaltekniske undersøkelser. Det er fort gjort å ”trække i hverandres bed”. Samtidig er det

mange arbeidsoppgaver som går i hverandre og over i et annet ansvarsområde. Her kan det ifølge teorien til Weick og Sutcliffe oppstå blindsoner. Disse må man være klar over og lage rutiner og systemer som hindre/fanger opp dette.

### **3.4.1 De fem prinsipper om Collective Mindfulness (Mental tilstedeværelse)**

Weick og Sutcliffe (Weick & Sutcliffe, 2007) sier at man vil få problemer med forventninger med mindre man skaper seg en “infrastruktur” av mental tilstedeværelse ved å følge fem prinsipper. Det første prinsippet kan sies å være hovedprinsippet, mens de fire andre tar utgangspunkt i det første.

Som tidligere nevnt, er det første prinsippet *fokus på de små feil (Preoccupation with failure)*; Her gjelder fokus på at alle feil eller uregelmessigheter kan være et symptom på at noe er feil med systemet. Mange små feil kan føre til større hendelser dersom de oppstår samtidig. Dette så man blant annet under Cerro Grande brannen i mai 2000.<sup>6</sup> For politifolk gjelder det samme. For å finne små feil er det fire sentrale spørsmål som kan stilles; hva må gå riktig for seg, hva kan gå galt, hvordan kan ting gå galt og hva har gått galt (Weick & Sutcliffe, 2007).

Prinsipp nummer to er: *Motstå ønske om å forenkle (Reluctance to simplify interpretations)*. I mange organisasjoner vil man vektlegge det man anser som viktig, for den oppgaven man skal utføre. Det vil si at man selekterer de observasjoner man gjør og deretter velger om disse har betydning eller ikke. I HRO har man sett dette som potensielt farlig, både fordi det gjør noe med de forhåndsregler ansatte tar og de uønskede konsekvensene det kan ha. Forenkling av en observasjon eller bortforklaring gjør at du kan mangle en viktig del av et stort og komplekst bilde/ situasjon. En tilbakeholdelse av opplysninger eller observasjoner, uansett årsak, vil kunne gjøre at beslutninger som tas, gjøres på feil grunnlag. Dette prinsippet er også viktig for politiet, spesielt den operative delen. Et nyansert, men likevel presist bilde av en farlig situasjon kan være avgjørende.

Det tredje prinsippet er: *Sårbarhet i forhold til uforutsette hendelser (Sensitivity to operations)* beskriver at man skal ha fokus og en oppmerksomt nærvær i de oppgaver man utfører. Fokuset er i førstelinjen hvor oppgavene utføres, til forskjell fra andre typer organisasjoner som har fokus på det strategiske. Oppmerksomt nærvær vil gjøre at ansatte kan forebygge eller håndtere de eventuelle situasjoner som oppstår.

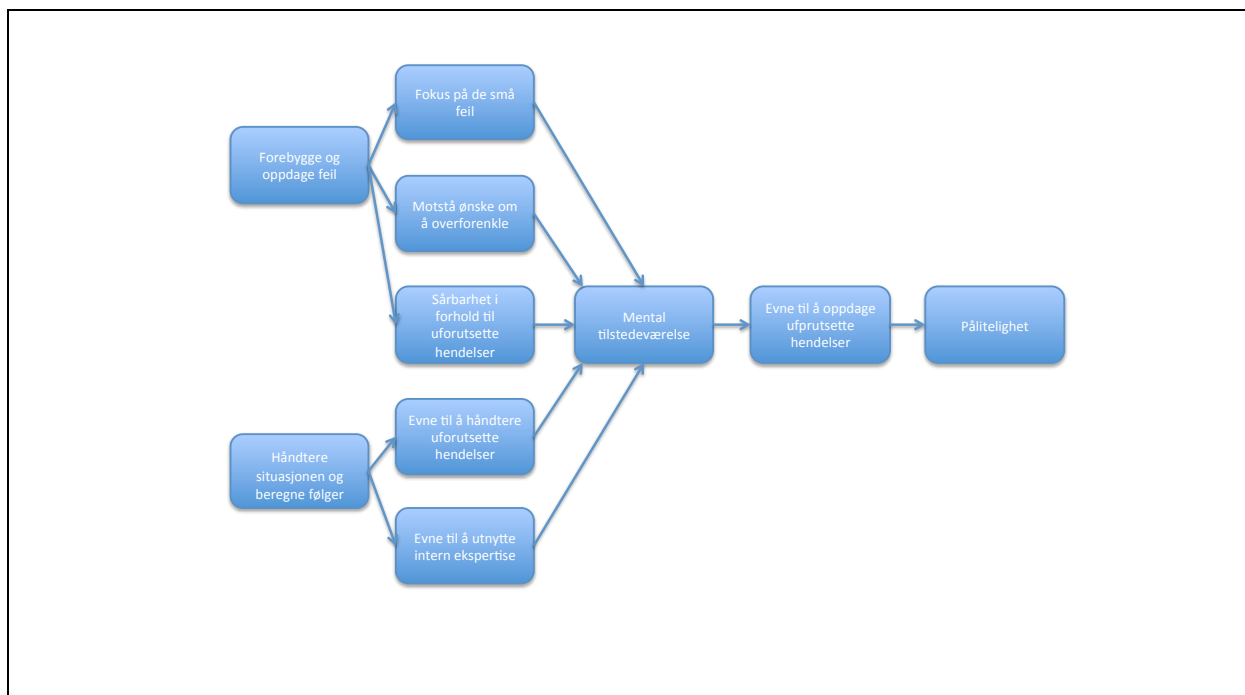
---

<sup>6</sup> Cerro Grande brannen: Katasrofal brann i NEW Mexico, USA I mai 2000

Det fjerde prinsippet er: *Evne til å håndtere uforutsette hendelser (commitment to reciliense)*. Det handler om evnen til å være i en stabil organisasjon, og kunne fortsette sine oppgaver selv om man utsettes for feil eller stress. De beste HRO venter ikke på at en feil skal skje før de handler. (Weick, Sutcliffe., & Obstfeld, 2008) I politiet vil organisasjonen være prisgitt de politifolk som til enhver tid utfører oppdraget. Organisasjonen er derfor avhengig av tillit og kompetanse.

Det femte prinsippet er: *Evne til å utnytte intern ekspertise (Under-specification of structures)* Effektiv utnyttelse av interne ekspertise kan være utfordrende. Hvem er det som har den reelle ekspertisen? Finnes den i det hele tatt internt i organisasjonen? HRO fokuserer på at ekspertisen kan være en i førstelinjen og ikke nødvendigvis i ledelsen. Det handler om en fleksibel kultur. Denne kategorien vektlegger muligheten til å foreta endringer i hierarkiet dersom en kritisk situasjon krever det. Det tilkommer en tilnærmet anarkistisk organisasjonsmodell (Weick & Sutcliffe, 2007).

Disse fem prinsippene kan illustreres i en modell hvor de tre første prinsippene har fokus på å forebygge og oppdage feil. De to siste omhandler evnen til å håndtere situasjoner (for eksempel skarpe oppdrag) og evnen til å utnytte intern ekspertise. Målet er å begrense følgene av feilen mest mulig.



Figur 3: Weick og Sutcliffe "Collective mindfulness"

Weick og Sutcliffe hevder at et kontinuerlig fokus på de kognitive prosesser med mål om å høyne pålitelighet i organisasjonen, er noe som igjen støtter de strukturelle mekanismer som følger pålitelighet. Videre sies det at for å fange essensen i HRO må man se på hvordan de mangfoldige, men stabile kognitive prosesser virker på oppdagelse og korreksjon av feil. Utfordring med dette er at HRO har fokus på feil de sjeldent ser (Weick et al., 2008, s. 39). Det kan gjøre det vanskelig for HRO å lære av tidligere hendelser, siden det er så få erfaringer å relatere øvelsene til. Derfor prøver man å konvertere dem inn i mulighet for forbedring.

Dette kan gjøres på tre måter : (Weick og Sutcliffe, 2007: Managing the unexpected).

*#Ved å se feil som et tegn på at organisasjonen er sunn*

*#Ved å analysere nesten-uhell*

*#Fokusere på ” the liability of success ”*

Effektive HRO oppmuntrer ansatte til å melde feil, og de tar alle feil som meldes på alvor.

### **3.5 Mental tilstedeværelse**

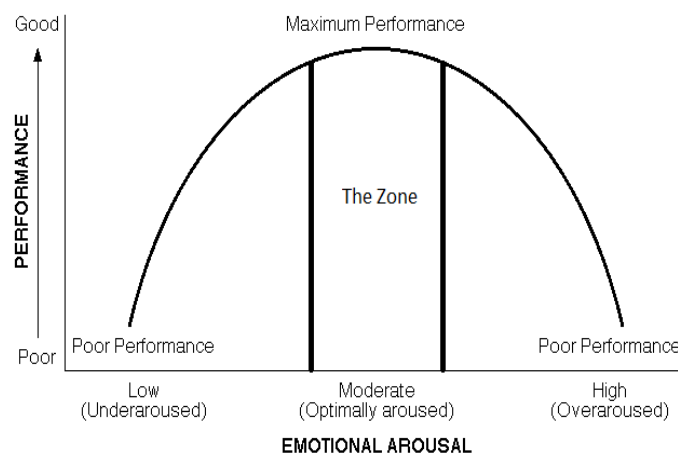
Collective mindfulness kan oversettes på flere måter. Jeg har valgt å tolke ordet ”mindfulness” som mental tilstedeværelse. ”Collective” betyr kollektiv på norsk. Collective mindfulness betyr i denne sammenheng organisatorisk mental tilstedeværelse. I resten av denne oppgaven benytter jeg kun mental tilstedeværelse for dette.

Å være mentalt forberedt og tilstede i politioppdrag er viktig for å kunne løse det på en sikker og effektiv måte. For mange operative politifolk kan det være lettere å være konsentrert og mentalt tilstede under et væpnet oppdrag med god til forberedelser, kontra noe som må skje raskt, uten særlig tid til planlegging. Dette har sin naturlige forklaring i at man har informasjon om motparten, kan skaffe ekspertise, samt at man har tid til å bli mentalt forberedt. Involverte politifolk har da større mental kapasitet til å ”leve” seg inn i hva oppdraget dreier seg om.

Det er et stort fokus på den mentale biten i politiets operative trening. Det legges vekt på refleksjon og det evalueres både opp mot hva man gjorde og hva man tenkte i de forskjellige scenariene. I hvor stor grad de operative mannskapene i Agder PD er mentalt tilstede i arbeidet, håper jeg denne oppgaven kan belyse. De farligste oppdragene for politiet er ofte de ”vanlige” tilsynelatende rutinemessige oppdragene, som plutselig utvikler seg til et væpnet oppdrag. Denne omstillingsprosessen er krevende. Man får mindre tid til å forberede seg, og man har kanskje ikke tid til å gjøre de mentale forberedelsene en helst skulle gjort. Hjernen



jobber på ”høygir” og krever store deler av dens mentale kapasitet. I slike tilfeller kan man bli utsatt for fysiologiske effekter som tunnelsyn, økt puls osv. Dersom man har vært slurvete med utstyr, mangler trening eller har for mye annet å tenke på, kan dette påvirke den mentale tilstedeværelse og kapasitet. Dette kan beskrives på ulike måter. Den omvendte ”U” er en kjent beskrivelse av hvordan stress påvirker oss mennesker. Noe stress kan være prestasjonsfremmende. For mye stress kan derimot føre til ”overload” og redusere prestasjonsnivået. Se figuren under:



Figur 4: Den omvendte ”U”. Stressnivå/mestring (Roald Bjørklund, 1997. Politipsykologi).

I mitt arbeid som operativ instruktør har jeg ofte tatt utgangspunkt i den omvendte ”u”, når jeg skal beskrive mental tilstedeværelse. Man kan si at mental tilstedeværelse gir mental kapasitet. Mental kapasitet kan videre illustreres med et vannglass. Vannglasset beskriver den totale mentale kapasiteten til et menneske:



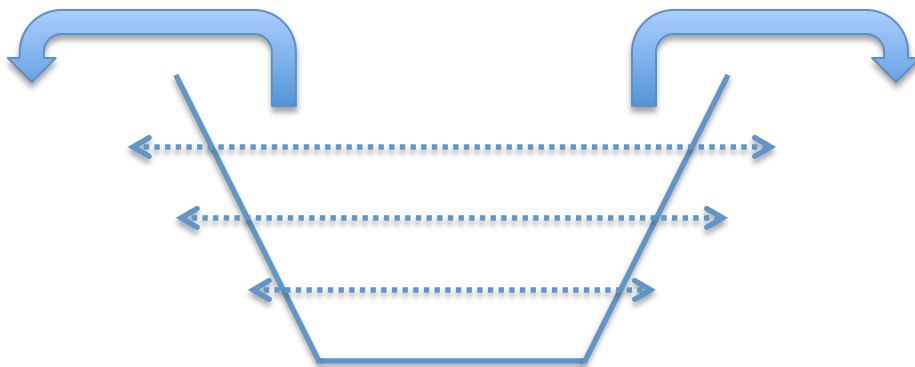
Figur 5: ”Full kapasitet”.

Jo mer plass til vann (mentale inntrykk og stress), desto større mental kapasitet. Utfordringen kan være når det er faktorer som fyller opp vannglasset, slik at det blir mindre plass til selve vannet (evne, og kapasitet til å løse krevende skarpe oppdrag)



Figur 6: Glasset fylles opp av forstyrrende elementer.

Figuren viser eksempler på hva som kan være faktorer som tapper hjernen vår for kapasitet. Dette er elementer som det er mulig å gjøre noe med, men som like fullt kan svekke oss i oppdragsløsningen. Når oppdraget dukker opp, og glasset er fullt fra før, har vi lite kapasitet igjen til å kunne løse oppdraget. Glasset kan fort renne over, og det er større sjanse for å gjøre feil i arbeidet. I skarpe oppdrag kan dette være forskjell på liv og død



Figur 7: "Glasset renner over"

Figuren over viser at det ikke er plass flere inntrykk i glasset (hjernen). Kapasiteten er allerede er brukt opp. Det kunne vært unngått med bedre utstyrskontroll, og mer trening og fokus. Donald Hebb (1949) sier også noe om det optimale stimuleringsnivået (OSN). Det vil si foretrukket nivå for hvor mye stimulans vedkomne synes er behagelig.

### 3.6 Intuitive kontra analytiske beslutninger

Vi tar mange beslutninger hver eneste dag. Disse beslutningene innbefatter større og mindre valg, både privat og på jobb. Dette kan være beslutninger med små og store konsekvenser. Felles for disse beslutningene er at de blir til etter en prosess, og at vi bruker ulike deler av hjernen på ulike beslutninger.

Det finnes ulike retninger innen beslutningsteori. Det finnes en analytisk, som er den rasjonelle, og den intuitive som er mer erfaringsbasert. Kahnemann (2012) har satt dette i et system kalt Kahnemann's System 1 og System 2.

Den tradisjonelle *analytiske beslutningsprosessen* handler om at ulike handlingsalternativ genereres og at det videre velges mellom disse, slik at en så optimal beslutning blir tatt. Denne retningen bygger på ulike teorier om rasjonelle valg og tanken om at individer handler rasjonelt. Mennesker tar bevisste handlingsvalg. Det alternativet som oppfattes som mest hensiktsmessig for å oppnå ønsket effekt, velges etter en rangering. Rasjonelle ønsker og rasjonelle oppfatninger fører videre til rasjonelle valg, som tilslutt fører til ønsket handling i situasjonen.

Teorien om den *intuitive og erfaringsbaserte beslutningsmodellen* kom fram blant annet som kritikk til den analytiske og rasjonelle beslutningstilnærmingen. Manglende informasjon, kort tid til rådighet og begrenset mulighet til å foreta et veloverveid og rasjonelt valg, er ofte en del av hva politifolk møter i sin virkelighet. Operative situasjoner krever at man raskt må tilpasse seg og forstå situasjoner i stadig endring. Oppsummert handler den intuitive beslutningsteorien om at beslutningstakeren ikke har tid til å sammenligne alternativene, men oppfatte det viktigste, gjenkjenne og forstå situasjonen. Deretter velges det raskt, og tilnærmet intuitivt, en handling som man tror vil fungere godt nok. Simon (1987) skriver noe om dette i sin "Theory of decisionmaking" om intuitive beslutninger "*analyses frozen into habits*".

Kahnemann (2012) har mange meninger om hvorfor vi begår feil. Han spør også om hvorfor vi fortsetter å gjøre feil gang på gang! Han skisserer to systemer for hvordan vi tenker og fatter beslutninger. System 1 virker raskt og automatisk, med liten anstrengelse og med lav opplevelse av viljekontroll. System 2 bruker tid, er mentalt anstrengende, og krever oppmerksomhet. System 2 krever videre konsentrasjon og gjenspeiler en subjektiv opplevelse av det som foregår. System 1 er raskt, intuitiv og følelsesdrevet. System 2 er rasjonelt, logisk og langsomt.

Disse systemene utfyller hverandre, og går hånd i hånd. Noen ganger trenger mennesket raske beslutninger som er gode nok, for å overleve. Andre ganger er tidsfaktoren ikke kritisk, eller det som skal besluttes er så komplisert, at det krever overveielse og konsentrasjon. Fra min egen erfaring fra skarpe oppdrag i politiet har jeg lært meg å kjenne mine analytiske og intuitive sider. Når tidsfaktoren er kritisk innebærer det utstrakt bruk av system 1- tenkning og intuitiv beslutningstaking, men uten analytiske, rasjonelle og veloverveide beslutninger når man har tid til det, kan det oppstå kaos og uønsket utfall.

### **3.7 Kritikken mot HRO – en egnet teori for Agder Politidistrikt?**

Generelt har flere forskere stilt seg kritisk til HRO- tenkningen. Grunnleggeren av NAT-teorien, Charles Perrow sier at fokus på pålitelighet kan gå ut over fokus på sikkerhet. (Perrow, 1999). NAT-teorien er tidligere nevnt som motsatsen til HRO. Perrow sier i denne sammenheng at ved å fokusere på organisasjoner som ikke har feil så vektlegger man de fordelaktige resultater, for så å anta hva som var årsaken til at feil/ ulykker ikke skjer (Perrow, 1994). Perrow beskriver dette som ” jeg tror det når jeg ser det”.

To viktige funn er gjort i teorien om hva som skaper høy pålitelighet i organisasjoner. For det første fant forskere at når en sikkerhetstrussel oppstår, uavhengig av hvor fjern eller svak den er, vil en høyt reliabel organisasjon reorganisere for å håndtere trusselen (La Porte, 2006). Sikkerheten er den viktigste verdien for høypålitelige organisasjoner, og vurderes opp mot alle beslutninger, ideer og fremgangsmåter innenfor organisasjonen (Boin & Schulman, 2008). Slik er det under alle omstendigheter.

Det andre funnet innenfor HRO-teorien er at for å praktisere og vedlikeholde denne verdien, organiserer høypålitelige organisasjoner seg på lignende måter (Boin & Schulman, 2008). Dette funnet er i samme gate som det La Porte sier om reorganisering. Politireformen kan være et signal om at tanken om reorganisering for å skape robusthet, er på vei inn i politiorganisasjonen. Reorganisering for å møte krevende oppgaver har likheter med HRO. I forhold til Agder PD vil det sjelden være tid eller anledning til å reorganisere i stor grad, men en tilkalling av ekstra ressurser og omdisponering er en mild form for reorganisering. Dette skjer for eksempel når det settes stab i forbindelse med større hendelser og store ressurser settes inn.

En annen som har funnet svakheter med HRO-teorien er Todd La Porte. Han sier at bedrifter som vektlegger og satser på HRO er avhengige av tillit fra ”verden” utenfor bedriften. Han skriver at det er en svakhet med HRO at feil, ulykker eller hendelser kan sette eiere og ansatte i en posisjon hvor de mister tillit fra befolkningen. (La Porte, 1996). Ut ifra uttalelsene fra Todd La Porte, er dette et argument for at nettopp tankene om HRO kan benyttes i Agder Politidistrikt. Politiet er avhengig av tillit fra befolkningen, og innbyggerundersøkelser tyder på at det er tilfelle. Likevel kan hendelser hvor politiet blir kritisert og anklages for å ha gjort dårlige vurderinger påvirke dette synet. For en klassisk HRO er det ikke sikkert at samfunnet blir berørt dersom det skjer en ulykke. En ulykke på et hangarskip vil som oftest ramme personene om bord. Når det gjelder et kjernekraftverk kan konsekvensene være annerledes. Tsjernobyl-ulykken<sup>7</sup> er et eksempel på dette. For politiet sin del, er det et kontinuerlig samspill med samfunnet. Samfunnet er avhengig av den ro og orden som politiet skal opprettholde. Politiet er minst like avhengig av samfunnet som visa versa. Politiet gjenspeiler også på mange måter samfunnet i form av de menneskene som jobbe der ut i fra den ideen om at politifolk skal bestå av et tverrsnitt av befolkningen.

Den delen av HRO-teorien som dreier seg om ”mindfulness” vil jeg påstå er det som egner seg best for bruk i Agder Politidistrikt. ”Collective mindfulness” har jeg tidligere oversatt til mental tilstedeværelse. Med ”collective mindfulness” menes en kollektiv bevissthet innad i organisasjonen som grunnlag for helhetlig sikring (Weick m.fl., 1999). Essensen er at i en HRO er mellommenneskelige ferdigheter minst like viktige som tekniske ferdigheter. Det handler om å skape og opprettholde en bevissthet, som konsentrerer seg om å produsere sikre handlinger og dermed unngå de usikre handlingene. ”Collective mindfulness” dvs mental tilstedeværelse er essensielt i løsningen av skarpe oppdrag. Jeg gjentar de fem hovedfokusområdene til ”Collective mindfulness”. Det er *fokus på de små feil, motstå ønske om å forenkle, sårbarhet i forhold til uforutsette hendelser, evne til å håndtere uforutsette hendelser og evne til å utnytte intern ekspertise*. Prioriteres dette, er sjansen stor for og lykkes i krevende situasjoner.

---

<sup>7</sup> Atomkraftverkulykke, Kiev 1986

### 3.7.1 Prioriteringer

Den største usikkerheten rundt HRO i politiet handler likevel om prioriteringer. HRO-teorien baserer seg på prioriteringer sett ut ifra et pålitelighetsperspektiv. Den tar ikke hensyn til budsjetter eller virksomhetsplaner. Begrensninger i instruksverk blir heller ikke tatt med i vurderingen. Justis- og beredskapsdepartementet er politiets øverste organ. Politidirektoratet (POD) er underlagt departementet. Politidirektoratets hovedoppgaver er faglig ledelse, styring, oppfølging og utvikling av politidistriktene og politiets særorganer.

(Disponeringsskriv for politi og lensmannsetaten<sup>8</sup> 2017). Politidistriktene må gjøre prioriteringer basert på instruks ovenfra. Det kan føre til at fokuspunktene som kjennetegner en HRO blir nedprioritert. Agder PD kan ha intensjon om å være en HRO, men må prioritere annerledes. I tillegg til pålagte prioriteringer har Agder PD en politireform å ta hensyn til. Det er ikke mye ”egentid” igjen for lokal organisasjonsutvikling. POD har forfattet et disponeringsskriv for politi- og lensmannsetaten for 2017. I det står det blant annet følgende:

*”Politidirektoratet har i samarbeid med Justis- og beredskapsdepartementet utviklet nye hovedmål for politi- og lensmannsetaten. De nye hovedmålene er utledet av politiets samfunnsoppdrag. Arbeidet med å utvikle brukermål for politi- og lensmannsetaten startet opp i 2016 og vil fortsette i årene som kommer, blant annet i tilknytning til Politidirektoratets arbeid med en virksomhetsstrategi og flerårig virksomhetsplan for etaten”*

Justis- og beredskapsdepartementet har videre kommet med to hovedmålsettinger for politiet. Dette er å redusere alvorlig kriminalitet og redusert sårbarhet i samfunnet. Sammenhengen mellom samfunnsoppdraget og Justis- og beredskapsdepartementets sektormålsettinger illustreres i tabellen under:

---

<sup>8</sup> Prioriteringer og retningslinjer fra POD

<b>Samfunnsoppdrag</b>			
«Politiet skal gjennom forebyggende, håndhevende og hjelpende virksomhet være et ledd i samfunnets samlede innsats for å fremme og befeste borgernes rettssikkerhet, trygghet og alminnelige velferd for øvrig.»			
<b>Justis- og beredskapsdepartementets målsettinger på samfunnsnivå</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redusere alvorlig kriminalitet</li> <li>• Redusert sårbarhet i samfunnet</li> </ul>			
<b>Justis- og beredskapsdepartementets målsettinger på produkt-, tjeneste- og aktivitetsnivå</b>			
<b>1.1 Styrke arbeidet med kunnskapsbasert forebygging</b> <b>1.2 Forebyggingen av kriminalitet skal styrkes</b> <b>1.3 En effektiv straffesakskjede</b>		<b>3.1 Styrke samhandlingen i krise og beredskap</b> <b>3.2 Bedre ledelse og styrket ledelseskultur</b>	<b>4.2 Raskere retur</b> <b>4.3 Raskere avklaring av identitet</b> <b>4.4 Sikker og effektiv identitetsforvaltning</b>

Tabell 1: Justis- og beredskapsdepartementets samfunns- og sektormål

I arbeidet med å bidra til måloppnåelse på de overordnede målsettingene oppført i tabell 1, skal underliggende enheter i politiet (herunder Agder PD) gjøre noen særskilte prioriteringer i 2017. Det gjør at politidistriktene i mindre grad selv kan bestemme hva de skal ha fokus på. Dette kan ha betydning for hvor høy grad av HRO det er realistisk at Agder PD kan oppnå.

Disse særskilte prioriteringene er som følger:

1. Opprettholde en tilfredsstillende polititjeneste
2. Styrke resultatoppnåelse innenfor konkrete prioriterte områder: straffesaksrestanser, vold og seksuelle overgrep mot barn og særlige sårbare – herunder tilrettelagte avhør, samt retur
3. Gjennomføre nærpolitireform og synliggjøre gevinster av reformen
4. Starte innhenting av det økonomiske etterslepet.

HRO handler mye om organisasjonskultur. Ingen av disse prioriteringene har særlig fokus på det. Det er derfor vanskelig for Agder PD å arbeide med organisasjonskulturen når prioriteringer ovenfra sier noe annet. Dersom Agder PD skal fokusere på HRO i framtiden, må prioriteringene komme ovenfra.

## 4.0 Metode

*”metode er som sagt en måte å gå frem på for å samle inn empiri, eller det vi kaller data om virkeligheten. Metode er da et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av den såkalte virkeligheten”* (Jacobsen, 2015, s. 24)

Dette kapitlet vil inneholde beskrivelser, vurderinger og begrunnelser for hva jeg gjorde i prosessen for valg av forskningsdesign og metode. Samt utfordringer jeg støtte på underveis. Jeg vil også fortelle litt om hvilke grep jeg har gjort for å få til en god spørreundersøkelse. Utvikling og tilpassing av spørreundersøkelsen har vært krevende. Oversetting av spørsmål fra engelsk til norsk bød på utfordringer, og det har til tider vært tidkrevende å finne fornuftige ord som passet inn i egen organisasjon.

Et hensiktsmessig valg av metode er vesentlig for å kunne besvare spørsmålene som stilles i problemstillingen. Metodevalget skal sikre innsamlingen av empirien, sikre validiteten (gyldighet) og reliabiliteten (pålitelighet) i oppgaven. Jeg har stort sett fulgt malen som er beskrevet som gangen i en undersøkelse (Jakobsen, 2015 s.68). Prosessen for å velge metode startet tidlig i studiet, men ble ikke avsluttet før i første veiledningssamtale. Valget fant da ned på ren kvantitativ tilnærming. Hovedårsaken til dette var enigheten som oppstod mellom veiledere fra UiA og undertegnede om at jeg skulle teste ut HRO-teorien innenfor Politiet og Agder Politidistrikt. Dette var nybrottsarbeid med de utfordringer og fordeler dette medførte. Å teste et verktøy som i utgangspunktet er laget for en annen type organisasjon var både spennende og krevende. Jeg oppfattet deler av teorien som vanskelig å knytte opp mot Politiet, mens andre deler falt mer naturlig.

### 4.1 Valg av forskningsdesign

Når det skal velges forskningsdesign har man valg mellom to typer design, det intensive som beskriver dybde eller det ekstensive som beskriver bredde. Ottar Hellevik i Jacobsen (Jacobsen, 2015, s. 87) beskriver forholdet mellom de to typer design; *1) hvor mange nyanser vi skal få med oss (hvor mange variabler skal vi ta med i undersøkelsen), og 2) hvor bredt skal vi gå ut (hvor mange enheter skal vi undersøke)?*

Politiet består av forskjellige avdelinger. Det finnes operative politifolk i flere avdelinger, men det er på ordensavdelingene det er flest. Her er det også krav om årlig operativ godkjenning for å kunne jobbe der over tid. Jeg fant ut at det til enhver tid er omkring 300



operativt godkjente politifolk i Agder Politidistrikt. Det vil si omtrent 300 personer å samle inn data fra. Det sa seg derfor selv at jeg måtte gå for et ekstensivt design når det er snakk om denne mengden aktuelle respondenter. Innledningsvis var det fristende å både gå i bredden i antall enheter (respondenter) og i dybden av blant utvalgte enheter, men jeg oppdaget fort at dette krevde for mye tid og kapasitet. Jeg fant også ut at jeg ønsket å generalisere statistikken.

#### **4.2 Valg av metode**

En metode er de teknikker som anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten. (Jakobsen, 2015 s 23) Jeg bestemte meg tidlig for at jeg ville gjennomføre en kvantitativ studie med et deskriptivt tilnæringssett. Jeg ønsket å gjennomføre en spørreundersøkelse og beskrive funn opp mot problemstillingen. I samarbeid med UiA ble det også enighet om å benytte teorien om HRO og ”Collective Mindfulness i Agder Politidistrikt. Det vil si at jeg valgte en deduktiv tilnærming ved at teorien ble funnet og bestemt på forhånd. Teorien om ”Collective Mindfulness” og disse målingene tar utgangspunkt i den enkeltes svar. Jakobsen sier ” *en individualistisk tilnærming innebærer at det er enkeltmenneske som er den viktigste datakilden, enten gjennom det det sier, eller gjennom det det gjør. Det kalles en individualistisk tilnærming*” (Jakobsen, 2015 s 24). Ut ifra det Jakobsen sier vil min måte å samle inn data på være en individualistisk tilnærming.

Metodevalget var det liten tvil eller diskusjon om. Jeg var fristet til å gjennomføre kvalitative dybdeintervjuer, men fant raskt ut det ikke var hensiktsmessig. I denne oppgaven var det vanskelig å kombinere de kvantitative med kvalitative på grunn av spørreskjemaets oppbygning, problemstilling og tidsbruk. Ettersom jeg selv er ansatt i Agder Politidistrikt er det åpenbart nærhet mellom meg som forsker og fenomenet som undersøkes. (Jakobsen, 2015 s. 24). Det er både en teoretisk og reell utfordring ved å forske på organisasjoner på grunn av at de stadig er i endring. Nærpolitireformen til Politiet medfører en del pålagte endringer. De ansatte i Agder Politidistrikt kan ha et syn og en mening om noe i dag, men dette kan endre seg over tid.

#### **4.3 Måleverktøy**

Den kvantitative undersøkelsen gir en beskrivelse av den enkeltes oppfatning av blant annet pålitelighet og robusthet i Agder Politidistrikt. Spørreskjema er utarbeidet av Weick og Sutcliffe. Funnene skal hjelpe meg å svare på problemstillingen:

*Kan Agder Politidistrikt sies å være en High Reliability Organization (HRO)?*

De data som samles inn skal analyseres og måle grad av HRO blant de operative mannskapene. Spørreskjema som er sendt ut er et kartleggingsverktøy på HRO med 9 ulike kategorier. Hver kategori har flere spørsmål på spesifikt tema.

	Antall spørsmål	Tema	Skala
Spørsmålskategori 1	9	I den grunnleggende vurderingen av åpenhet for uforutsette hendelser i egen organisasjon, mener jeg at:	1-3
Spørsmålskategori 2	8	Vurdering av organisasjonens sårbarhet for manglende tilstedeværelse og fokus i arbeidet	1-5
Spørsmålskategori 3	9	Ditt syn på hvilke områder tilstedeværelse og fokus er mest nødvendig?	Enig/Uenig
Spørsmålskategori 4	10	Vurdering av organisasjonens fokus på feil	1-5
Spørsmålskategori 5	12	I vurderingen av organisasjonens motstand mot overforenkling av problemer, mener jeg at:	1-5
Spørsmålskategori 6	9	I vurderingen av polititjenesten sin sårbarhet i forhold til uforutsette hendelser, mener jeg at:	Enig/Uenig
Spørsmålskategori 7	10	I håndteringen av uforutsette hendelser, men jeg at:	1-5
Spørsmålskategori 8	7	Organisasjonens evne til å utnytte intern kompetanse	1-5
Spørsmålskategori 9	8	Grad av fokus og tilstedeværelse i organisasjonen.	1-5

Tabell 2: Weick og Sutcliffes spørsmålskategorier (Weick & Sutcliffe, 2007).

- Første kategori skal kartlegge om organisasjonen er åpen, eller har fokus på at uforutsette hendelser kan skje og at man skal kunne forstå dem og vite hvordan de kan håndteres.
- Kategori to beskriver hvordan man kartlegger faren for manglende fokus og organisasjonens sårbarhet knyttet til det.
- Kategori tre kartlegger HRO i organisasjonen fokus og tilstedeværelse er særlig viktig, dette for å se om oppgavene som utføres er tett knyttet sammen, i en kjede hvor en feil kan føre til flere og om organisasjonens oppgaver er komplekse.
- Kategori fire til åtte kartlegges ut fra de fem prinsippene som er sentrale i HRO. Siste spørsmålskategori er en samlebetegnelse på de åtte forutgående kategoriene og vil gi en samlet oversikt som ikke er så grundig som de forutgående. Bruk av denne ene delen av skjema vil være enklere å gjennomføre i organisasjonen fordi det er færre

spørsmål, enn i de resterende kategorier. Den vil ikke gi dybdeforståelsen av organisasjonen, men den vil vise områder man kan forbedre. De første åtte delene har hvert sitt fokusområde med antall spørsmål mellom syv og tolv.

- Kategori ni har 9 spørsmål. De åtte første spørsmålskategoriene sier noe om organisasjonen er en HRO. Den niende kategorien viser en samlet vurdering av organisasjonens pålitelighet. Kategori ni kan brukes alene for å få en enklere, men ikke så grundig oversikt over organisasjonens pålitelighet.

Weick og Sutcliffe har i hovedsak brukt tre svaralternativer, ”not at all”, ”to some extent” og ”agreat deal”. I tillegg til å oversette spørreskjema fra engelsk til norsk har jeg utvidet svarmulighetene med to ekstra alternativ på flere av temaene. På disse temaene har jeg valgt en skala fra en til fem fordi jeg ønsket større variasjon og få flere nyanser i svarene. Jeg har valgt svaralternativene; ”helt uenig”, ”noe uenig”, ”verken enig eller uenig” ”noe enig” og ”helt enig”. I spørreskjema er det slik at hvert svar gir en sum. Dette summeres for hver kategori. Når nivåene blir flere, må ”poengsum” som viser HRO på de ulike kategorier endres slik at sum prosentvis tilsvare originallitteratur. Eksempelvis dersom en kategori har 10 spørsmål med 3 alternativ vil det være mulig å score maksimalt 30. Med 5 ulike alternativ vil maksimal score bli 50. Dersom denne kategorien i originalversjon med tre alternativer krevde en score på 21 for å kunne få høy grad innebærer det 70 prosent ( $21 \text{ dividert på } 30 \times 100 = 70$ ). Det betyr at i en utvidet versjon med 5 alternativ vil 70 prosent gi en score på 35. For å oppnå samme score må derfor denne kategorien oppnå 35 for å få like høy verdi som originalversjonen. Denne typen omregning har jeg gjort på alle kategorier som har 5 ulike alternativ. I de tilfellene hvor omregnet skala fører til at det blir ikke hele tall har jeg rundet opp eller ned ut ifra matematiske regler. 0,01 til 0,49 blir rundet ned mens 0,50 til 0,99 blir rundet opp til nærmeste hele tall.

#### **4.4 Validitet og reliabilitet**

##### *Validitet*

Validitet beskriver om data er gyldige. Det er et skille på indre validitet og ekstern validitet. Intern validitet er data gyldige for den gruppen av respondenter som er undersøkt mens ekstern validitet er data også gyldige for andre (Jacobsen, 2015). I den nye Politireformen vil de fleste politidistrikt bli organisert noenlunde likt. Det betyr at det blir lettere å sammenligne data jeg har hentet inn fra Agder Politidistrikt med andre lignende politidistrikt. Data i undersøkelsen er samlet inn i et gitt tidsrom på ca en måned og beskriver

øyeblikksbilde blant operative politifolk i Agder Politidistrikt. Jeg mener dataen er gyldige til å besvare til å besvare problemstillingen.

### *Reliabilitet*

Reliabilitet beskriver om data er pålitelige (Jacobsen, 2015). Data er samlet inn via Survey Excact og konvertert direkte inn i Excel. Det gjør at det ikke er feilkilder i behandling av data. Hver enkelt respondent har fått tilsendt en personlig e-post med link til spørreundersøkelsen. Innledningsvis skulle respondentene krysse av for arbeidssted, IP-kategori, og erfaring. Dette ble presentert som kategorispørsmål. Resten av spørreundersøkelsen er basert på rangordnede svar –ordinalt målenivå (Jakobsen, 2015 s. 258). Ved å ha fem kategorier på de fleste temaene gir det meg større mulighet til å måle grader av det det spørres om. En svakhet jeg oppdaget rett etter at spørreundersøkelsen var sendt ut var at det manglet en fjerde kategori for tilhørighet i organisasjonen. ”Annen operativ avdeling” ble derfor lagt til skjema etter at svarene hadde begynt å komme inn. Dette hadde ingen betydning for det jeg ønsket å belyse, men det var en svakhet i forhold til pålitelighet tidlig i innsamlingen. De rangordnede svar var som tidligere nevnt forhåndsbestemt – riktignok oversatt til norsk og tilpasset min egen organisasjon.

### **4.5 Styrker og svakheter i spørreskjema**

Spørreskjema i HRO og ”Collective Mindfulness” har et komplisert språk. Spørsmålene er i utgangspunktet beregnet for høy-risiko organisasjoner som f.eks kjernekraftverk, hangarskip og lignende. Jeg var derfor nødt til å tilpasse spørreskjema til min organisasjon. For å øke forståelsen av det kompliserte språket har jeg forsøkt å forklare for respondentene hva spørreundersøkelsen har til hensikt å belyse utover det som er beskrevet i informasjonsskrivet. De fikk også forklart bakgrunnen for undersøkelsen og gitt mulighet for å stille spørsmål direkte til meg. Respondentene ble gjort kjent med at deres svar forblir anonyme og at de kun skal benyttes til dette formål. Det er en styrke at spørreskjema er kontrollert, gjennomlest og testet før utsendelse. For å skape bedre forståelse har enkelte ord har blitt endret til et noe mer passende ”politispråk”. Jeg har blant annet bytte ut produksjon med tjenesten. Jeg gjorde også en del endringer i forhold til andre norske oversettelser på grunn av arbeidsoppgavene til politiet. De ansatte kan derfor lettere sette seg inn i hva som ligger bak spørsmålene og hva jeg faktisk ønsker svar på. Det finnes også en ulempe ved dette, ved at oversettelsen min kan blir for langt unna originalen. Dette kan i verste fall føre til at man svarer på noe annet enn det originalspørsmålet var ment for, som igjen kan føre til at spørreskjemaet blir mindre pålitelig.

For å unngå dette har jeg beholdt de viktigste ordene og lagt vekt på overskriften før hver spørsmålskategori.

#### **4.6 Innsamling av data**

Det ble sendt ut link til spørreskjema til totalt 252 respondenter. Jeg fikk inn svar fra 124 personer. Det gir ifølge Survey Xcact en svarprosent på 49. Respondentene er rekruttert via mitt kontaktnett som ansatt i Agder PD og som instruktør i operative disipliner.

Respondentene er alle operative politifolk i Agder PD per utsendte dato.. Respondentene ble informert om hensikten med spørreskjema og frivillighet for deltakelse. Det ble muntlig formidlet at det var mulighet til trekke sine svar fram til innlevering av oppgaven. Videre ble det også vektlagt ivaretagelsen av den enkelte respondent med tanke på anonymitet, ved at de data som er hentet ut skal sikre at enkeltindivid ikke skal kunne identifiseres.

Høsten 2016 ble det søkt og fått godkjenning i NSD ( Norsk senter for forskningsdata) for å gjennomføre undersøkelsen. Spørreskjema ble sendt ut til 252 respondenter via Survey-xact den 26.2.17. 252 respondenter med ble lagt inn i SurveyXact med deres epost-adresser. Det var ikke ønskelig at spørreundersøkelsen skulle sendes ut til alle ansatte i Politidistriktet, men kun til de operative. Jeg måtte manuelt gå igjennom respondentene for å treffe riktig målgruppe. På bakgrunn av det kan det være at noen operativt godkjente ikke mottok spørreundersøkelsen. Spørreundersøkelsen ble sendt ut sammen med en distribusjonsmelding som forklarte hensikten med undersøkelsen samt hvordan dataene skal benyttes. På første side i undersøkelsen ble det forklart hvordan man skulle svare, blant annet med en forklaring av de ulike kategoriene.

Når det sendes ut spørreskjema med frivillighet til deltakelse er det alltid en fare for lav svarprosentandel. Forarbeid med motivering for gjennomføring ble derfor vektlagt for å sikre høyest mulig svarprosent. Dette ble gjort både under operative treninger, i uformelle samtaler og i ulike møter. Jeg hadde også støtte fra min nærmeste leder som gav meg tillatelse til å nevne undersøkelsene når jeg måtte ønske.

Etter første utsendelse kom det inn 64 svar. Den 13.03.17.ble det purret til ansatte på epost. Jeg minnet også stadig på personer jeg traff i ulike sammenhenger på jobb om den utsendte spørreundersøkelsen. Faren med at man bli minnet på spørreundersøkelsen flere ganger er at du føler en ”tvang” til å svare. Jeg oppfattet det likevel som om respondentene hovedsakelig

takket for påminnelsene. Det kom stadig inn flere svar. Jeg var inne og sjekket svarprosentene flere ganger i uken for å følge framdriften. Undersøkelsen ble lukket den 6. April.

Kort tid etter dette ble undersøkelsen lukket og data konvertert over i Excel, hvor data ble kodet og systematisert.

#### **4.7 Erfaringer ved bruk av spørreskjema**

Jeg vet at verktøyet tidligere er testet ut av en student i det private næringsliv, samt en student innenfor den offentlige sektor. Jeg har også sett at deler av spørreskjema har blitt benyttet av i andre masteroppgaver. Respondentene i min undersøkelse tilhører offentlig sektor, men i en annen type organisasjon det har blitt benyttet tidligere.

Det var tidvis krevende å få originalskjemaet til å bli ”politivennlig”. Det var flere versjoner som ble testet før det endelig skjema ble gjort ferdig og sendt. Likevel kom det tilbakemeldinger fra respondenter som savnet en innledende kategori. Kategorien det gjaldt var for operative mannskaper som ikke tilhørte en ordensavdeling, etterforskningsavdeling eller et lensmannskontor. En fjerde kategori ble satt altså satt inn. Denne ble kalt ”Operativ ved annen avdeling”. Denne kategorien burde vært satt inn allerede ved første utsendelse, men kategorien får ikke innvirkning på noe av det jeg ønsker å besvare i oppgaven.

Jeg har kontrollert og bearbeidet spørreskjema ved utsendelse til 5 venner, to ganger. Det ble gjennomført samtaler med to ansatte for å få tilbakemelding på spørreskjema. De var ikke med i den endelig undersøkelsen. Den viktigste tilbakemelding fra dem, var at det var litt vanskelig å vite hva egentlig spørsmålet dreier seg om. Det var vanskelig språk og lite tilpasset politiet. De var usikre på om svarene skulle gjenspeile hele distriktet eller kun egen avdeling. Jeg valgte derfor å nevne dette i innledningen på spørreundersøkelsen. Jeg valgte også å endre endel på hvordan kategoriene ble presentert. Jeg mener at det var med på å styrke spørreskjema. Samtidig kan det føre til unøyaktige svar når spørsmålstillingen eller tema endrer ord-oppstillingen fra originalen. Sjansen øker for at respondentene svarer oppriktig når de bedre forstår hva spørsmålet og kategorien dreier seg om.

Selve arbeidet med utarbeidelse av spørreundersøkelsen og IT-verktøyet SurveyXact synes jeg var lærerikt og nyttig. Når jeg lærte meg de forskjellige redigeringsfunksjonene og mulighetene gikk det raskt og både korrigerer og legger til/fjerne ting. Jeg har også sett viktigheten av en presis og gjennomtenkt undersøkelse. Hvordan ord og setninger blir plassert og benyttet kan ha hatt betydning for svarene som kom ut i andre enden.

## 5.0 Analyse av data

I dette kapitlet vil jeg presentere de empiriske funnene, og svare på problemstillingen fremsatt tidligere i oppgaven.

Scoresystemet er basert på Weick og Suitcliffe sine utarbeidelser, men er oversatt til norsk. Det er også samt modifisert og endret noe.

Problemstillingen er: *Kan Agder Politidistrikt sies å være en High Reliability Organization (HRO)?*

For å kunne svare på problemstillingen vil jeg gå igjennom svarkategoriene hver for seg. Dette gjør jeg for at det skal bli oversiktlig og lettere å trekke ut de essensielle data. Tallene representerer gjennomsnittet og totalscore for Agder PD. Jeg har valgt å benytte samme presentasjonsmetode som Kristin Holen gjorde i sin masteroppgave ”Wicked Problem og HRO”. Tilslutt er det en tabell med oversikt over alle kategorier, spørsmål og score.

Innenfor hver kategori vil jeg kommentere laveste og høyeste score i tillegg til gjennomsnittscoren.

## 5.1 Presentasjon av funn.

**Spørsmålskategori 1:** *I den grunnleggende vurderingen av åpenhet for uforutsette hendelser i egen organisasjon, mener jeg at:*

I denne kategorien gis det en grunnleggende vurdering av om ansatte i Agder Politidistrikt har en åpenhet for uforutsette hendelser. Dersom det er en høy åpenhet kan det beskrive en felles forståelse for at uforutsette hendelser kan skje, i tillegg til at den enkelte forstår og kan håndtere dem.

Weick og Suitcliffe (Weick og Suitcliffe, 2007) sier at en score over 17 er en høy åpenhet for uforutsette hendelser. Score mellom 17 og 11 viser at man har noe åpenhet, men at organisasjonen må jobbe med dette. Dersom score er under 11 trengs det umiddelbare forbedringer. I spørsmålskategori 1 vil scorefordelingene være som følger:

Grad av åpenhet for uforutsette hendelser	Score
Høy grad åpenhet for uforutsette hendelser	Over 17
Noe åpenhet. Må jobbes med dette	Mellom 11 og 17
Lav grad av åpenhet. Kreves umiddelbare forbedringer	Under 11

*Tabell 3: Score-skjema kategori 1*



Funn:

	Spørsmål	Gjennomsnittlig score. (Skala fra 1-3) Uenig -Enig
1	Organisasjonen (Agder PD) er oppmerksom på uforutsette hendelser.	2,10
2	Alle føler et ansvar for hva som skjer i organisasjonen	1,79
3	Ledere er like opptatt av uforutsette hendelser som å oppnå organisasjonens mål.	<b>1,56</b>
4	På alle nivåer i organisasjonen er man opptatt av å tolke og forstå oppdragene riktig	2,00
5	På alle nivåer i organisasjonen er man opptatt av å identifisere hendelser korrekt.	2,10
6	På alle nivåer i organisasjonen er man opptatt av å ikke misforstå hendelser.	<b>2,21</b>
7	I organisasjonen brukes det tilstrekkelig tid på å identifisere hendelser som kan berøre den operative tjenesten	1,62
8	Det er en felles oppfatning blant de ansatte i organisasjonen om hva som er risikofylte oppdrag	1,89
9	Det er en felles oppfatning blant de ansatte i organisasjonen om hva som kan gå galt	1,86
	Sammenlagt score	<b>17,1</b>

Tabell 4: Spørsmål/svar kategori 1

Samlet score i Agder Politidistrikt er 17,1 Det tyder på at Agder PD har høy åpenhet for uforutsette hendelser. Det er verdt å merke seg at scoren er helt i skjæringspunktet mellom høy og moderat grad. Gjennomsnittlig score varierer fra 1,56 til 2,21.

Spørsmål 6 får høyest score. Det kan tyde på at hele organisasjonen er opptatt av å gjennomføre riktig og passende tiltak i både initial- og etterforskningsfasen. Ved alvorlige hendelser er Agder Politidistrikt avhengige av at alle ledd fungerer optimalt.

Spørsmål 3 får lavest score med 1,56. Denne lave svarprosenten kan tyde på at ledere nedprioriterer åpenhet for uforutsette hendelser.

**Spørsmålskategori 2:** *Vurdering av organisasjonens sårbarhet for manglende tilstedeværelse og fokus i arbeidet.*

Kategori 2 dreier seg om hvordan man kartlegger faren for manglende fokus og organisasjonens sårbarhet. Kategorien beskriver hvor ofte uventede hendelser skjer i arbeidet, og om man forventer at oppdraget går som planlagt.

I denne kategorien sier Weick og Sutcliffe at dersom man scorer høyere enn 16,5 er organisasjonen sårbar i forhold til mental tilstedeværelse og fokus i arbeidet. Jeg har valgt å utvide svarkategorien for å kunne nyansere slik at det kan bli lettere å trekke ut eventuelle ulikheter mellom avdelingene. Scoretabellen blir derfor som følger:

Grad av sårbarhet for manglende oppmerksomhet og fokus i arbeidet	Score
Stor grad av sårbarhet. Krever tiltak.	Over 27
Moderat sårbarhet. Må jobbes med.	Mellom 17 og 27
Manglende oppmerksomhet og fokus betyr lite	Under 17

*Tabell 5: Score-skjema kategori 2*

Funn:

	Spørsmål	Gjennomsnittlig score (Skala fra 1-5) Uenig-Enig
1	Unntak forekommer sjeldent i arbeidet ditt.	<b>2,31</b>
2	Vi møter de samme situasjonene og problemene dag ut og dag inn.	2,94
3	Ansatte får ikke all informasjon de trenger for gjennomføre tjenesten sikkert og effektivt.	3,10
4	Det forventes at tjenesten utføres uten avvik.	3,59
5	Ansatte jobber ofte under stort press. (Måloppnåelse, tidspress eller kostnadspress).	<b>4,24</b>
6	Press og krav gjør at man tar snarveier i tjenesten.	3,19
7	Ansatte har liten mulighet til å håndtere uforutsette problemer etterhvert som de oppstår.	2,81
8	Mange ansatte mangler nødvendige ferdigheter og kompetanse til å håndtere uforutsette problemer som oppstår.	3,30
	Sammenlagt score	<b>25,5</b>

Tabell 6: Spørsmål/svar kategori 2

Samlet score i Agder Politidistrikt er 25,5. Det betyr at Agder Politidistrikt har en moderat sårbarhet i forhold til manglende oppmerksomhet og fokus i arbeidet. Scoren er i øvre sjikt av moderat. Det er verdt å merke seg at veien til stor grad av sårbarhet i arbeidet ikke er lang.

Det spørsmålet som skiller seg klart ut, er spørsmål 5. En score på 4,24 gir tydelige signaler på at mange føler et stort press sin arbeidsdag. Stort press kan gjøre at de ansatte går glipp av viktige detaljer.

Spørsmål 1 gir den laveste scoren på 2,31. Det tyder på at det stadig skjer unntak i arbeidet.

**Spørsmålskategori 3:** *Ditt syn på hvilke områder tilstedeværelse og fokus er mest nødvendig. (Måler kompleksitet og hvor tette koblingene er)*

Kategori tre kartlegger hvor i organisasjonen fokus og tilstedeværelse er mest nødvendig. Ut ifra de ulike spørsmålene får vi en pekepinn på hvor dette er.

I spørreskjemaet er svaralternativene enig eller uenig. I kodingen har svaralternativet uenig blitt kodet til 0, mens enig ble kodet til 1. Det betyr at jo høyere score desto mer enig. Det vil videre si at jo lavere poengsum spørsmålskategorien får jo mer kompleks og tette koblinger er det i organisasjonen.

	Spørsmål	Gjennomsnittlig score. (Skala fra 0-1) Uenig-Enig
1	Tjenesten blir gjennomført stegvis og i rekkefølge.	0,68
2	Tilbakemeldinger og informasjon om hva som skjer er direkte og lar seg enkelt bekrefte.	0,64
3	Det er god forståelse for arbeidsprosessen.	0,66
4	Tjenesten krever ikke at jeg koordinerer mine handlinger med andre.	<b>0,05</b>
5	Du kan observere hva de andre deltagende mannskapene gjør i tjenesten.	0,46
6	Tjenesten kan utføres på mange ulike måter .	<b>0,95</b>
7	Det er stort handlingsrom i utførelsen av tjenesten.	0,72
8	I utførelsen av tjenesten må ting ikke nødvendigvis gjøres riktig første gangen, da det er rom for å korrigere senere.	0,37
9	Det er store muligheter for å improvisere underveis dersom noe går galt eller noe uforutsett oppstår.	0,70
	Gjennomsnittlig totalscore	<b>0,58</b>

*Tabell 7: Spørsmål/svar kategori 3*

Resultatet viser gjennomsnittscore på 0,58.

For å illustrere fordelingen av svar i forhold til om respondentene heller mot enig eller uenig har jeg laget denne tabellen oversikten:

Spørsmål 1: 0,68 = 1

Spørsmål 2: 0,64 = 1

Spørsmål 3: 0,66 = 1

Spørsmål 4: 0,05 = 0

Spørsmål 5: 0,46 = 0

Spørsmål 6: 0,95 = 1

Spørsmål 7: 0,72 = 1

Spørsmål 8: 0,37 = 0

Spørsmål 9: 0,70 = 1

Svarene fordeler seg henholdsvis med seks høye score på enig-siden (1) mens det er tre lave score på uenig-siden (0).

Det som skiller seg ut er at de fleste handlinger som foregår i organisasjonen krever at man samhandler med andre. Spørsmål 4 gir 0,05. Dette kan tyde på svært tette koblinger og kompleksitet i mange av arbeidsprosessene. Spørsmål 6 scorer 0,95. Tjenesten (=arbeidet) kan utføres på mange forskjellige måter. Dette kan tyde på liten grad av tette koblinger og lav kompleksitet.

Jeg legger merke til at det er stor variasjon i scoren på de enkelte spørsmål. Agder Politidistrikt synes om en organisasjon som tidvis både har komplekse arbeidsoppgaver og tette koblinger, men i mange tilfeller er alternative løsninger. Det gjør at organisasjonen kan tillate seg å har tidspunkt hvor den har lavere fokus og tilstedeværelse.

#### **Spørsmålskategori 4:** *Vurdering av organisasjonens fokus på feil.*

Denne kategorien er den første av fem prinsipper som går direkte inn og måler grad av HRO. Kategori 4 handler om fokus på feil i organisasjonen og arbeidet. For HRO vil feil kunne føre til katastrofer, men betydningen av hver enkelt feil vil variere fra organisasjon til organisasjon. En lav score her kan bety at man oppdager feil senere enn man burde. Weick og Sutcliffe sier at en organisasjon som ignorerer prinsippet med å finne feil vil ha mindre grad av mental tilstedeværelse enn de kunne hatt. I denne kategorien ser score-skjema slik ut:

Fokus på feil	Score
Sunt fokus på å finne feil og stor mulighet for tilstedeværelse.	Over 33
Moderat fokus på suksess i stedet for å finne feil.	Mellom 20 og 33
Stort fokus på suksess. Lite fokus på å finne feil.	Under 20

Tabell 8: Score-skjema kategori 4

Funn:

	Spørsmål	Gjennomsnittlig score (Skala 1-5)
1	Vi leter aktivt etter feil av alle typer og prøver å forstå dem.	2,57
2	Når noe uforutsett oppstår prøver vi å forstå hvorfor forventningene våre ikke ble oppfylt.	3,08
3	Vi behandler nesten-uhell som informasjon om hvor bra systemet fungerer og prøver å ta lærdom av dette.	2,84
4	Vi mener at nesten-uhell avdekker potensiell fare heller enn å vise vår evne til å unngå katastrofe.	3,15
5	Vi oppdaterer ofte våre prosedyrer etter nesten-uhell.	2,83
6	Hvis jeg gjør en feil blir det ikke holdt mot meg.	2,74
7	Store feil rapporteres selv om den ikke ble oppdaget av andre.	<b>3,25</b>
8	Ledere søker aktivt etter problemer.	2,66
9	Ansatte føler de kan snakke med ledere om problemer.	3,19
10	Man blir belønnet dersom man oppdager potensielle problemer	<b>2,35</b>
	Sammenlagt score	<b>28,66</b>

Tabell 9: Spørsmål/svar kategori 4

Agder Politidistrikt scorer 28,66 i denne kategorien. Det tyder på at det kun er et moderat fokus på å finne feil. Eksempelvis kan måloppnåelse eller arbeidsoppgaven i seg selv være viktigere enn utfordringene man møter på underveis. I praksis kan det bety at feil overses.

Det spørsmålet som scorer lavest er spørsmål 10. Det handler om belønning dersom man oppdager potensielle problem. Her scorer Agder Politidistrikt 2,35. Dette er med på å trekke ned scoren.

Spørsmål 7 får den høyeste scoren i denne kategorien. Det sies ikke noe om hva som er en stor feil er, men større feil synes å bli dokumentert i større grad. Et eksempel på en stor feil i Agder PD, kan være utilsiktet skuddavfiring på trening, store mangler på utstyr eller skade på personell.

**Spørsmålskategori 5:** *I vurderingen av organisasjonens motstand mot overforenkling av problemer, mener jeg at:*

Denne kategorien beskriver om organisasjonen unngår å ignorere, bortforklare eller bagatellisere feil. I organisasjoner som motstår dette vil menneskene gjøre færre antakelser, se mer og overse/ignorere mindre. Dette har betydning for å identifisere gråsoner i organisasjonen.

Score-skjema ser slik ut:

Motstand mot overforenkling av problemer	Score
Sterk motstand mot overforenkling. Opptatt av detaljer.	Over 40
Det finnes potensiale i organisasjonen, men det må jobbes med.	Mellom 25 og 40
Liten motstand mot overforenkling. Detaljer betyr lite. Nødvendig med umiddelbare tiltak.	Under 25

*Tabell 10: Score-skjema kategori 5*

Funn:

	Spørsmål	Gjennomsnittlig score (Skala 1-5) Uenig - Enig
1	Ingenting tas for gitt.	2,72
2	Vi oppfordres til å stille spørsmål.	2,71
3	Vi streber mot å utfordre status quo.	2,73
4	Det er akseptert å ta opp problemer og vanskelige spørsmål	2,97
5	Vi fordyper oss i problemer for å bedre kunne forstå hva som har skjedd.	2,73
6	Vi oppfordres til å uttrykke ulike syn på verden.	2,65
7	Alle får mulighet til å si sin mening og det er sjeldent noen ikke blir hørt.	2,63
8	Vi blir ikke straffet for å rapportere noe som kan påvirke tjenesten.	3,10
9	Når noe uforutsett skjer, brukes tiden til å analysere, snarere enn til å uttrykke egen oppfatning av hendelsen.	2,70
10	Skeptikere blir høyt verdsatt.	<b>2,03</b>
11	Vi stoler på hverandre.	3,92
12	Vi har stor respekt for hverandre.	<b>3,99</b>
	Samlet score	<b>34,88</b>

Tabell 11: Spørsmål/svar kategori 5.

Samlet score for Agder Politidistrikt er 34,88. Det tyder på at det hender at de ansatte forenkler, men at ikke er fremtredende. Det bør likevel settes inn tiltak for å øke detaljfokuset.

Resultatet viser at det er gjennomgående stor respekt blant de ansatte, men det er ikke alltid rom for å komme med sine egen mening. Spørsmål 12 får således den høyeste scoren med 3,99, men lavest score får spørsmål 10 med 2,03. I stor respekt ligger tillit til hverandre og troen på at andre kolleger vil gjøre så godt de kan for å løse oppdraget og eventuelle problemer. Til tross for denne tilliten, kan det synes som om skeptikere i liten grad blir hørt.



**Spørsmålskategori 6:** *I vurderingen av polititjenestens sin sårbarhet i forhold til uforutsette hendelser, mener jeg at:*

Spørsmålskategori 6 er prinsipp nummer 3 i Weick og Sutcliffe sin teori som direkte går inn og måler HRO i organisasjonen. Teorien sier HRO er mindre opptatt av ”det store bildet” i organisasjonen. Det viktigste er det som skjer der og da. På den måten kan man forebygge fremtidens feil. Dette gjøres ved å forebygge at små feil bygger på seg og blir større. I denne kategorien er svaralternativene enig eller uenig. Jo høyere poengsum desto mindre sårbar er arbeidsoppgavene for uforutsette hendelser. Kodingen er enig gir 1, mens uenig gir 0.

	Spørsmål	Gjennomsnittlig score (Skala 0-1) Uenig - Enig
1	Det er alltid noen som har oversikt over hva som skjer.	0,34
2	Hvis problemer oppstår er det alltid en leder tilgjengelig.	0,53
3	Overordnede "trør til" når det er nødvendig.	<b>0,67</b>
4	Ansatte har kompetanse nok til å håndtere uforutsette problemer etterhvert som de oppstår.	0,57
5	De ansatte er kontinuerlig opplyst om hva som skjer i hele organisasjonen	<b>0,06</b>
6	Ansatte er alltid mottakelige for tilbakemeldinger på ting som ikke fungerer som de skal.	0,50
7	Ansatte har kjennskap til arbeidsoppgaver utenfor sine egne.	0,40
8	Vi har tilgang til ekstra ressurser/forsterkninger hvis uforutsette hendelser skulle oppstå i tjenesteutførelsen	0,46
9	Ledere følger hele tiden med på arbeidsbelastningen og reduserer denne dersom det skulle bli nødvendig.	0,22
	Gjennomsnittlig totalscore	<b>0,41</b>

*Tabell 12: Spørsmål/svar kategori 6*

Gjennomsnittlig score for alle spørsmål denne kategorien er 0,41. Dette betyr at de ansatte ser på Agder PD som sårbar for uforutsette hendelser.

Spørsmål 3 scorer høyest i denne kategorien med 0,67. Det handler om ledere trør til når det er nødvendig. Hva som er nødvendig er ikke definert. Det vil variere fra ansatt til ansatt. Uavhengig av hva som menes med nødvenidng, synes det som ledere stiller opp ved behov.

Spørsmål 5 gir den laveste poengsummen i denne kategorien, Her scorer Agder Politidistrikt 0,06. Det tyder på at det er svært få som er opplyst om hva som skjer i hele organisasjonen.

**Spørsmålskategori 7: I håndteringen av uforutsette hendelser, mener jeg at:**

I HRO-tenkningen er det ønskelig å kunne forutse alle feil, men det lar seg ikke gjøre. Selv om feil er uunngåelig, må man gjøre det man kan for å håndtere dem.. En feil kan ikke sidestilles med en feil, men det er likevel likheter i hvordan man skal takle dem. I håndteringen av uforutsette hendelser sier HRO-teoretikeren at det er viktig å ha et nettverk av ekspertise, ulike handlingsalternativer og en god evne til å improvisere. Gode kunnskaper, ferdigheter og holdninger er nøkkelord.

Score-skjema for denne kategorien ser slik ut:

Evne til å håndtere uforutsette hendelser	Score
Sterk evne til å håndtere uforutsette hendelser	Over 33
Moderat evne til å håndtere uforutsette hendelser	Mellom 20 og 33
Liten evne til å håndtere uforutsette hendelser. Tiltak nødvendig.	Under 20

*Tabell 13: Score-skjema kategori 7*

Funn:

	Spørsmål	Gjennomsnittlig score (Skala 1-5) Uenig - Enig
1	Organisasjonen bruker ressurser til lære og utvikle ansatte slik at de kan utføre tjenesten på best mulig måte	2,86
2	Ansatte har mer enn nok trening og erfaring for jobben de gjør.	<b>2,41</b>
3	Organisasjonen er opptatt av å utvikle ansattes kunnskaper og ferdigheter.	2,55
4	Organisasjonen oppfordrer ansatte til å forsøke å løse oppgaver som utfordrer deres nåværende kunnskaper og ferdigheter.	2,88
5	Vi er kjent for å bruke kunnskapene våre på nye måter.	2,71
6	Ledelsen er opptatt av å utvikle de ansattes kompetanse og handlingsevner.	2,48
7	Ansatte bruker uformelle kontakter for å løse problemer.	3,24
8	Vi lærer av feil.	3,31
9	Vi stoler på hverandre.	<b>4,01</b>
10	Flertallet innehar nødvendige kunnskaper, ferdigheter og holdninger for å håndtere uforutsette problemer som oppstår i tjenesteutførelsen	3,61
	Total score	<b>30,06</b>

*Tabell 14: Spørsmål/svar kategori 7*

Omregnet score fra Weick og Sutcliffe på over 33 gir en sterk evne til å håndtere uforutsette hendelser. Agder PD oppnår en score på 30,06. Organisasjonen scorer altså ikke helt opp til ”sterk evne til å håndtere uforutsette hendelser”. Det betyr at Agder PD synes å ha moderat evne til å håndtere uforutsette hendelser.

Lavest score får spørsmål 2, som dreier seg om de ansatte har nok trening og erfaring for jobben de gjør. På dette spørsmålet scorer Agder PD 2,41. Det kan virke som manglende utvikling av kompetanse er et problem i organisasjonen.

Høyeste poengsum får spørsmål 9. Her er scoren 4,01. Det tyder på at de ansatte i stor grad stoler på hverandre, noe også kategori 5 tyder på.

**Spørsmålskategori 8:** *Organisasjonens evne til å utnytte intern kompetanse*

Kategori 8 er den siste kategorien som direkte går inn og måler HRO. I denne spørsmålskategorien vurderes det om organisasjonen utnytter intern ekspertise. Spørsmålene beskriver blant annet om man klarer å løse opp formelle beslutningslinjer dersom det oppstår situasjoner hvor raske avgjørelser må tas. Kategorien belyser kompetanse og erfaring opp mot hierarkiet.

En score over 23 viser en stor evne til å stole på intern ekspertise.

Scoretabell for denne kategorien er:

Evne til å utnytte intern kompetanse	Score
Stor evne til å stole på intern ekspertise	Over 23
Moderat evne til å stole på intern kompetanse	Mellom 13 og 23
Nødvendig med tiltak for øke troen på intern kunnskap og ekspertise	Under 13

*Tabell 15: Score-skjema kategori 8*

Funn:

	Spørsmål	Gjennomsnittlig score (Skala 1-5) Uenig - Enig
1	Vi føler oss forpliktet til å gjøre en god jobb.	<b>4,57</b>
2	Vi respekterer hverandres arbeidsoppgaver.	3,98
3	Dersom noe uvanlig skjer, vet vi hvem som har den nødvendige kompetansen til å håndtere det.	3,67
4	Vi verdsetter kompetanse og erfaring fremfor hierarkisk rangering.	3,36
5	I organisasjonen er det de som er best kvalifisert som fatter beslutninger.	<b>2,57</b>
6	Vanligvis «eier» man et problem til det er løst.	3,27
7	Det er vanligvis enkelt å innhente eksperter (spesialavdelinger- eksternt eller internt) når det oppstår problemer i tjenesten man ikke vet hvordan man skal løse.	2,81
	Total score	<b>24,23</b>

Tabell 16: Spørsmål/svar kategori 8

Agder PD scorer her 24,23. Selv om det er stor variasjon mellom spørsmålene, kan denne kategorien tyde på organisasjonen har stor evne til å innhente intern ekspertise når det er behov for det.

Arbeidsmoralen kan synes god når spørsmål 1 oppnår 4,57 i score. Dette er den høyeste scoren i kategorien. Det spørsmålet med lavest score i denne kategorien er spørsmål 5, som sier noe om kvalifikasjonene på dem som fatter beslutninger. På dette spørsmålet scorer Agder PD 2,57. Dette kan tyde på at det er noen mangler på kvalifikasjonene til de som fatter beslutningene.

**Spørsmålskategori 9:** *Grad av fokus og tilstedeværelse i organisasjonen.*

Den siste spørsmålskategorien er en samlebetegnelse på de åtte forutgående kategoriene og har til hensikt å gi en samlet oversikt over temaene. Denne samlekategorien er ikke så grundig som de første åtte, men den vil gi en pekepinn på generelt grunnlag hvilke områder organisasjonen har sine styrker og svakheter. Denne graden har som mål å måle generell pålitelighet.

Scoreskjema for den siste samlekategorien ser slik ut:

Grad av fokus og tilstedeværelse i organisasjonen	Score
Sterk evne til å være mentalt tilstede i arbeidet	Over 28
Moderat evne til mental tilstedeværelse	Mellom 18 og 28
Aktiv leting etter forbedringspunkter for tilstedeværelse i arbeidet er nødvendig	Under 18

*Tabell 17 Score-skjema kategori 9*

Funn:

	Spørsmål	Gjennomsnittlig score (Skala fra 1-5) Uenig - Enig
1	Vi har god oversikt over den enkeltes talenter og ferdigheter.	<b>2,69</b>
2	Vi snakker om feil og lærer av dem.	3,04
3	Vi diskuterer fag og sak, slik at vi vet hvem som har relevante ferdigheter og kunnskaper.	3,28
4	Vi diskuterer alternative løsninger for de forskjellige oppdragene i tjenesten.	3,67
5	Når vi diskuterer problemer som er i ferd med å oppstå med kollegaer, diskuterer vi vanligvis hva man må se opp for.	3,26
6	Når vi prøver å løse et problem, drar man fordel av ferdighetene til kollegaer.	<b>3,76</b>
7	Vi bruker tid på å identifisere oppdrag vi ikke vil skal mislykkes.	3,58
8	Når feil skjer, diskuterer vi hva som kunne forhindre dem.	3,66
9	Når et krevende oppdrag oppstår, samler vi raskt organisasjonens ulike kompetanser for å forsøke å løse det.	3,56
	Total score	<b>30,50</b>

Tabell 18: Spørsmål/svar kategori 9

Agder Politidistrikt scorer 30,50 i denne samlekategorien. Det tyder på at organisasjonen har en sterk evne til å være mentalt tilstede i arbeidet. Det kan tyde på høy grad av pålitelighet. Det er likevel ikke langt ned til moderat evne.

Spørsmål 1 scorer lavest med 2,69. Scoren på dette spørsmålet ligger godt under scoren på de andre. Agder Politidistrikt synes ut ifra spørsmål 1 å ha manglende oversikt over de talenter og ferdigheter som finnes i organisasjonen.

Spørsmål 6 scorer høyest. Det viser at organisasjonen kan ha evne til å benytte seg av de ferdighetene som finnes blant kollegene når et problem oppstår.

## 5.2 Oppsummering alle funn

Kategori	Resultat
1. Åpenhet for utforutsette hendelser	Agder Politidistrikt har en høy grad av åpenhet for uforutsette hendelser, men befinner seg helt i nedre sjikt. (Score 17,1)
2.Sårbarhet for manglende oppmerksomhet og fokus	Agder Politidistrikt har en moderat grad av sårbarhet i forhold til manglende oppmerksomhet og fokus i arbeidet. (Score 25,5)
3.Områder hvor tilstedeværelse og fokus er mest nødvendig (Måler kompleksitet og hvor tette koblingene er)	Agder Politidistrikt har moderat kompleksitet og kun tidvis tette koblinger. (Score 0,58)
4. Vurdering av organisasjonens fokus på feil	Agder Politidistrikt har et moderat fokus på suksess i stedet for å finne feil. (Score 28,66)
5. Vurdering av organisasjonens motstand mot overforenkling av problemer	Agder Politidistrikt har potensiale for å øke motstanden mot overforenkling av problemer. (Score 34,88)
6. Vurdering av polititjenesten sin sårbarhet i forhold til uforutsette hendelser.	Agder Politidistrikt er i mindre grad sårbar for uforutsette hendelser. (Score 0,41)
7. Håndtering av uforutsette hendelser	Agder Politidistrikt har moderat evne til å håndtere uforutsette hendelser (Score 30,06)
8. Organisasjonens evne til å utnytte intern kompetanse	Agder Politidistrikt har stor evne til å stole på intern ekspertise. (Score 24,23)
9. Grad av fokus og tilstedeværelse i organisasjonen	Agder Politidistrikt har en sterk evne til å være mentalt tilstede i arbeidet. (Score 30,05)

Tabell 19: Oversikt over samtlige spørsmålskategorier og score



Mine funn viser at Agder PD scorer moderat på 4 av 5 kategorier som direkte måler HRO i organisasjonen. Agder PD oppnår også en høy score i den første kategorien, selv om den er i skjæringspunktet. Kategori 9 er den siste som oppnår en høy score. Score der antyder at organisasjonen har sterk evne til å være mentalt tilstede i arbeidet.

Det er meningen at kategori 9 (Samlekategorien) skal gi en kort oppsummering av organisasjonens pålitelighet. Score der stemmer ikke overens med hva som kommer fram i de 8 andre kategoriene. Til tross for at 4 av 5 kategorier som direkte måler HRO gir en moderat score, tyder scoren i kategori 9 på høy grad. Det kan tyde på en svakhet ved spørreundersøkelsen, men det kan også skyldes oversettelsen eller tilpasninger.

Ut ifra disse funnene konkluderer jeg med at Agder PD scorer høyt på generell pålitelighet, men kun har moderat grad av HRO. Dersom det er ønskelig å øke graden, bør det settes inn tiltak. Forslag til tiltak presenterer jeg seinere i oppgaven.

## 6.0 Drøfting av funn.

I dette kapitlet skal jeg drøfte de funn som fremkommer i undersøkelsen. Jeg kommer til å diskutere funnene fra de ulike kategoriene steg for steg, men trekker paralleller til andre kategorier der det er hensiktsmessig. Det vil hovedsakelig være den samlede score samt den laveste og høyeste scoren i hver kategori som blir drøftet. I enkelte kategorier vil jeg også trekke fram andre relevante enkeltspørsmål.

### 6.1 Den forberedte overlever

*”Seier venter den, som har alt i orden – hell kaller man det. Nederlag er en absolutt følge for den, som har forsømt å ta de nødvendige forhåndsregler i tide – uhell kalles det”* (Roald Amundsen, Den norske sydpolsfærd med Fram 1910 – 1912, side 208)

Lever Agder PD opp til dette utsagnet?

Spørsmålskategori 1 kartlegger den grunnleggende vurdering av åpenhet for uforutsette hendelser. I politiet kan ting kan skje fort og det kan endre seg. Det gjelder å skape trygghet. De ansatte må hjelpe hverandre til å være mentalt tilstede og ha fokus på de rette tingene.

Samlet score i kategori 1 er 17. Det gjør at Agder PD så vidt scorer til høy grad av åpenhet for uforutsette hendelser. Jeg mener at i en politiorganisasjon burde det være en selvfølge med høy score. Det er store sjanser for at noe uforutsett dukker opp i alle trinn av organisasjonen. For politiet kan uforutsette hendelser bety høyt skadepotensiale. Høyt skadepotensiale, både på egne ansatte og menneskene rundt. En åpenhet rundt at det kan skje noe uforutsett bør være et av hovedfokus-punktene til operative politifolk. Utrykket ”Den forberedte overlever” gir en god pekepinn på hva som er viktige fokuspunkter. Møter de ansatte i god tid på jobb, eller kommer de ”heseblesende” akkurat litt for seint? Hva med utstyrssjekk og bilkontroll – blir dette gjort? Dette er eksempel på ting som både kan frigjøre mentalt kapasitet og øke sjansen for å lykkes når oppdragene ”hardner” til. Det er ingen spørsmål som går direkte på gode forberedelser i denne kategorien, men ut ifra score i denne kategorien og min kjennskap til organisasjonen kan det tyde på at en slik form for sunn organisasjonskultur eksisterer. Jeg vet at det er pålagte rutiner for kontroll av kjøretøy på konkrete tidspunkt. Loggen fra skytebanen på politihuset i Kristiansand viser også at den flittig er i bruk. Instruksjer og rutiner

kan være med på å bygge opp under at det eksisterer høy åpenhet for uforutsette hendelser i Agder PD.

Det spørsmålet med høyest score er spørsmål 6: ”På alle nivåer i organisasjonen er man opptatt av å ikke misforstå hendelser. Score på det spørsmålet er 2,21. Misforståelser kan være kritiske i politiarbeid. Både det operative arbeidet og etterforskning er sårbare for misforståelser. Det er et godt tegn for Agder PD at det er fokus på å ikke misforstå. Likevel mener jeg at scoren her burde vært enda høyere. Det kan i noen tilfeller stå mellom liv og død. I en skala hvor 3 er maksimal score, er 2,21 en god score. Likevel kan Agder PD jobbe for å unngå misforståelser.

Spørsmål 3 scorer lavest i denne kategorien. Score her er 1,56. Spørsmålet dreier seg om ledere er like opptatt av uforutsette hendelser som å oppnå organisasjonens mål. Noe av årsaken til den lave scoren kan være økt fokus på mål- og virksomhetsstyring. ”Det er ikke midler” hører de ansatte dessverre altfor ofte. Hvorfor er det ikke midler? Får Agder PD tilført for lite midler? Er det for få ressurser, eller er det dårlig budsjettstyring? Mye av ledelsens fokus kan fort bli å iverksette sparetiltak framfor noe annet. Ut ifra målsettingene til POD er dette helt forståelig. En av utfordringene, og også en av årsakene til at dette spørsmålet får lav score, er at de ansatte ikke vet årsaken til sparetiltakene. Eksempelvis kan det mangle penger til biler og utstyr, eller til å betale overtid. Dette kan gå på bekostning av sikkerheten for de ansatte. Informasjon og inkludering kan med fordel bli bedre i Agder PD. Når det er press på organisasjonen, bør de ansatte få informasjon om det. Det kan være med på å gi en høyere score på dette spørsmålet. En annen årsak til den lave scoren i spørsmål 3, kan være at beredskap vanskelig lar seg måle. Hva er det som er god beredskap? Det er også vanskelig å kunne forutse hva slags uforutsette hendelser de ansatte kan komme til å stå ovenfor. Det er mindre krevende og enklere å sette inn tiltak hvor det finnes synlige målbare resultater.

Oppsummert scorer Agder PD så vidt godt nok til å kunne si at det foreligger høy åpenhet for uforutsette hendelser. Det kan se ut som det eksisterer en god form for sikkerhetskultur blant de ansatte. Det er basert på instruksjer, rutiner og til dels organisasjonskulturen. På den andre siden tyder fokus til lederne noe annet. Til syvende og sist er Agder Politidistrikt en organisasjon som skal reagere og løse uforutsette hendelser. Det er flere avgjørelser som krever en intuitiv handling; da er det ikke tid og rom for analysering. Score på åpenhet rundt uforutsette hendelser burde derfor vært enda høyere, og ikke kun så vidt godt nok.

## **6.2 Manglende kunnskaper og ferdigheter i en presset hverdag**

I spørsmålskategori 2 dreier spørsmålene seg om sårbarhet. Kategori 2 søker å kartlegge hvilke områder av organisasjonen som er mest sårbar ved manglende oppmerksomhet og fokus. Samlet score i denne kategorien er 25,5. En lav score tyder på mindre grad av sårbarhet enn en høy score. En score over 27 tyder på stor grad av sårbarhet. En score på 25,5 tyder derfor på at Agder PD er moderat sårbar. Arbeidsoppgavene til politiet er mange og forskjellige. Noen arbeidsoppgaver er langt mer sårbare for manglende oppmerksomhet og fokus enn andre. Dette er arbeid som krever raske avgjørelser. I slike tilfeller kan feil avgjørelser få alvorlige konsekvenser. Andre oppgaver som service-, bistand- eller rutineoppdrag er i utgangspunktet mindre sårbare. Publikum som ikke får fornyet passet sitt kan nok mene noe annet, men sett i et større perspektiv er oppgaver som går direkte på folks sikkerhet, de mest sårbare. Denne variasjonen av sårbarhet kan være noe av årsaken til at organisasjonen scorer moderat i denne kategorien.

Spørsmål 1 scorer lavest i denne kategorien. Dette spørsmålet oppnår en score på 2,31.

Spørsmålet dreier seg om unntak forekommer sjeldent i arbeidet. En score på 2,31 tyder på at det ikke er uvanlig at det skjer unntak i arbeidet. Svakheten i dette spørsmålet er at ordet unntak ikke er definert. Unntak i arbeidet kan bety to ting. Det kan bety at det skjer noe i arbeidet som ikke er ønskelig. Det kan også bety variasjon - et unntak fra rutinen. Et unntak fra rutinen er positivt både for arbeidsmiljøet og de ansatte. Man kan tillate seg å "slippe seg nedpå" i enkelte situasjoner. Det er også bra for den mentale kapasiteten. (kap 2. Mentalt vannglass). Sårbarheten i organisasjonen blir også mindre av de ansatte slipper å gjøre for mye rutinearbeid. Dersom unntak betyr noe ikke- ønskelig i arbeidet, blir situasjonen en annen. I dette spørsmålet er det dessverre vanskelig å vite hva de ansatte har tenkt. Det blir derfor vanskelig å drøfte dette spørsmålet videre.

Spørsmål 5 scorer 4,24. Det er det høyeste i kategorien. Spørsmålet dreier seg om i hvor stor grad de ansatte jobber under stort press. Poengsummen tyder på at de ansatte i Agder PD jobber store deler av tiden under press. I forhold til etterforskningsavdelingene kan være det være press i form av krav om måloppnåelse. Det er sentrale retningslinjer for både behandlingstid og oppklaringsprosent. Dette kan være med på øke presset. I alvorlige saker er ressurser ofte ikke et problem, men i disse tilfellene er det ofte press både fra media, befolkningen og internt i politiorganisasjonen. Krav om oppklaring kan være tøft. I mindre alvorlige saker er det mer vanlig at den enkelte polititjenesteperson er alene om å jobbe med

saker. Oppklaringsprosent og behandlingstid gjelder også her. Dette i seg selv kan i noen tilfeller være en belastning når saksbunken er høy. I forhold til ordensavdelingen; patruljene ute i gata, merker jeg selv at presset blir stadig høyere. Jeg har selv opplevd at jeg ikke får tid til å gjøre annet enn å kjøre fra oppdrag til oppdrag. Det blir mer reaktivt arbeid og mindre kvalitet. Det er rett og slett for mange oppgaver. Det kan derfor synes som om Agder PD generelt er underbemannet i den operative delen av organisasjonen. På ordensavdelingen stilles det også stadig større krav til hver enkelt polititjenesteperson i forhold til etterforskning på stedet – straksetterforskning. Som et ledd i den nye politireformen har Politiarbeid på stedet (PPS) blitt innført. Dette innebærer at hver enkelt patrulje bruker enda mer tid og ressurser på hvert enkelt oppdrag. PPS innebærer blant annet at alle avhør som gjøres ute av patruljen skal tas opp på lyd. I en allerede svært hektisk hverdag er det derfor ikke overraskende at de ansatte svarer at de ofte føler at de jobber under stort press. Samtidig viser et annet funn at det forventes at tjenesten utføres uten avvik. Det kan være stressende. Det virker også som de ansatte til tider ikke har nok ferdigheter og kompetanse til å håndtere uforutsette problemer som oppstår. Det kan føre til at snarveier tas. Funn viser likevel at til tross for stort press blant de ansatte, gjøres det få snarveier. Det kan tyde på god arbeidsmoral og integritet.

Oppsummert er det vanskelig å konkludere i hvor stor grad Agder PD er sårbar for manglende tilstedeværelse og fokus. Arbeidsoppgavene er mange og forskjellige. Et opplevd økt press og sentrale målsettinger kan tyde på sårbarheten vil stige i framtiden. Sammenlagtscore i kategorien sier at Agder PD er moderat sårbar. Likevel er det flere punkter som peker mot høy grad av sårbarhet. Kombinasjonen av stadig økende press og manglende kompetanse blant de ansatte kan gjøre Agder PD mer sårbar enn det kategorien tilsier.

### **6.3 Tett samarbeid, men mange ulike veier til mål.**

Spørsmålskategori 3 måler kompleksitet og hvor tette koblingene er i organisasjonen. Kompleksitet og tette koblinger handler blant annet om tette bånd mellom ansatte og arbeidsoppgavene. I denne kategorien scorer Agder Politidistrikt 0,58 på en skala fra 0-1. En lav score tilsvarer stor grad av kompleksitet og tette koblinger. Kategorien skal ses under ett, og alle spørsmål har like stor verdi. Det må nevnes at organisasjonen scorer under 0,50 på 6 av 9 spørsmål. Kun 3 av 9 gir score over 0,50. Både sett ut ifra gjennomsnittscore og antall svar over 0,50, gir signal om moderat kompleksitet og kun tidvis tette koblinger.

Det er særlig to spørsmål som skiller seg ut i denne kategorien. Dette er spørsmål 4 og 6. Det er hensiktsmessig å se disse i nær sammenheng. Spørsmål 4 handler om arbeidet krever koordinering med andre. Her scorer organisasjonen 0,05. Det betyr at de fleste arbeidsoppgavene krever samhandling og koordinering. På spørsmål 6 scorer derimot organisasjonen høyt (0,95) Det tyder på at det er stor enighet om at de fleste arbeidsoppgavene kan løses på ulike måter.

Flere områder av politiets arbeid krever samhandling. Derimot fins det mange ulike handlingsalternativ. Et eksempel på hvor samhandling er viktig, er etterforskningen av større kriminalsaker. En drapssak krever mange ressurser. Ressursene skal koordineres og disponeres på en hensiktsmessig måte. Selv om arbeidet kan gjøres på ulike måter, er det ikke rom for ukritisk å handle på egen hånd. Et annet eksempel hvor samhandling og koordinering er viktig, er større ulykker, PLIVO<sup>9</sup> og væpnede aksjoner. I slike situasjoner er det ikke kun egne ressurser som skal koordineres, men også ressursene til brann og helse. Disse eksemplene er ekstreme, men interne undersøkelser og kartlegginger viser at oppdrag som krever bevæpning er økende i antall. I slike oppdrag er det ikke rom for mange ulike løsninger, prosedyrer, retningslinjer og handlingsmønstre må følges. Det gjør at særlig denne delen av politiarbeidet har tette koblinger og i stor grad er komplekse.

Oppsummert tyder gjennomsnittscoren i denne kategorien at Agder PD er en organisasjon med moderat kompleksitet og kun tidvis tette koblinger. Dette forsterkes av at 6 av 9 spørsmål sier det samme. Likevel vil jeg trekke fram at de aller fleste oppgavene i politiet krever koordinering med andre. Dette stiller krav til samarbeid, og evne til å jobbe i team. I denne kategorien mener jeg derfor at gjennomsnittscoren lyver litt. En score på 0,05 på spørsmål 4 burde hatt mer påvirkning på gjennomsnittscoren. Ved seinere bruk i politiet kan dette spørsmålet vurderes vektet mer enn de andre.

#### **6.4 Underrapportering og fryktkultur**

Spørsmålskategori 4 dreier seg om vurdering av organisasjonens fokus på feil. Dette er den første av fem kategorier (kategori 4-8) som går rett inn og måler grad av HRO. For å få høy score av HRO i denne kategorien, må organisasjonen ha et sunt fokus på feil. Scorer man over 33, har den ifølge Weick og Sutcliffe et slikt fokus.

---

<sup>9</sup> PLIVO – Pågående livstruende vold.

Agder PD scorer i denne kategorien 28,66. Det er ganske langt under det som kreves for å oppnå høy grad av HRO. Det tyder videre på at organisasjonen har et stort utviklingspotensial. I drøftingen av denne kategorien vil jeg i hovedsak diskutere kategoriens sammenlagtscore. Ut ifra min kjennskap til organisasjonen, er de flere ting det er vanskelig å lese ut ifra de enkelte spørsmålene.

En av hovedårsakene til at denne kategorien kun oppnår en score på 28,66 kan skyldes et dårlig rapporteringssystem eller svakhet i rapporteringskulturen. Rapporteringssystemet for feil i organisasjonen, kalles en RUH (Rapport om uønsket hendelse). Dette rapporteringssystemet er tilgjengelig for alle ansatte. En av utfordringene med systemet er at det kan oppleves som lite brukervennlig. Det er en lang ”påloggingsvei” og det kreves forhåndskunnskap. En annen utfordring med det, er mangelen på informasjon og tilbakemelding. Jeg har selv opplevd at feil jeg har rapportert, aldri har blitt gjort noe med. Jeg har også opplevd manglende tilbakemelding på hvem som har ansvaret for behandling av rapporterte feil. Dette kan være med på å undergrave systemet, og føre til at færre benytter seg av det. Ifølge samtale med en av politidistriktets beredskapsplanleggere (Beredskapsplanlegger i APD, politioverbetjent Tor-Erik Åsbu) er det rapportert inn kun 0,02 feil per ansatt inneværende i 2016. Så få innrapporterte feil synes oppsiktsvekkende i en så stor organisasjon.

En annen årsak til en at organisasjonen kun oppnår en score på 28,66, kan være økte krav til måloppnåelse. Samtidig får ledere stadig strammere budsjetter å forholde seg til. Det er utfordrende for ledere å akseptere feil som hindrer måloppnåelse og/eller at budsjettet overskrides. Jeg har selv opplevd en form for kultur hvor det har vært større fokus på å finne hvem som står bak feilen, enn å finne årsaken. Det har til og med vært tendenser til avstraffelse dersom man oppdager en feil. I tillegg har det i enkelttilfeller vært ledere som har møtt de ansatte med kjeft og truende adferd. Det har kommet med uttalelser som: ”han som har gjort dette skal få svi” eller ”hvem har gjort dette –hvorfor gjorde han det?” Det har også vært uttalt fra enkelte ledere at feilrapportering gjør ting verre. Videre kjenner jeg til at flere kollegaer har blitt skadet i tjenesten, men aldri rapportert det inn som feil eller avvik. Jeg har også blitt bedt om å la være å rapportere inn feil for å ikke legge for stort press på organisasjonen. Andre ganger har jeg fått høre at det ikke er noen hensikt å rapportere feil, fordi det aldri kommer til å bli gjort noe med. En slik måte å møte feil på, har likhetstrekk

med NAT (Normal Accident Theory). NAT er motsatsen til HRO, og da er det naturlig at det scores lavt på håndtering av feil.

En årsak til få feilrapporteringer, kan også være at det lages ROS-analyser<sup>10</sup> for all øvingsvirksomhet. Analysene baserer seg på tidligere erfaringer og kartlegger mulige feilkilder. I denne type analyser prøver man å unngå øvelser som har for høy risiko eventuelt endre på dem for å få lavere risiko. Jeg har likevel vanskelig for å tro at disse ROS-analysene er hovedårsaken til at det kun er 0,02 feil per ansatt i Agder PD.

Spørsmål 7 scorer 3,25. Det er det høyeste i kategorien. Spørsmålet handler om store feil rapporteres selv om den ikke ble oppdaget av andre. Årsaken til dette kan være at feilen ikke blir fysisk rapportert, men at den dukker opp underveis. Det kan skje enten midt i selve oppdraget eller etterforskningen. Slike feil blir gjerne tatt hånd om der og da, eller i forbindelse med en defuse/debrief. Feilen ”rapporteres” således videre i form av diskusjon og opplysning i fellesskap. Dette skrives ned i en rapport. I andre tilfeller blir ikke feilen oppdaget idet den skjer, men dukker først opp i ettertid. Andre ganger oppdager man en feil selv uten at andre oppdager det. Om man rapporterer en slik feil eller ikke handler om organisasjonskultur. Selv om scoren i spørsmål 7 er den høyeste i kategorien, mener jeg at scoren burde vært høyere. Det er min oppfatning at det må jobbes med en endring av organisasjonskulturen for å øke denne scoren. I en politiorganisasjon bør det være høy grad av gjensidig forståelse og høyt under taket, slik at alle typer feil blir tatt alvorlig.

Spørsmål 10 scorer lavest i kategorien med 2,35. Spørsmålet gir et mer spesifikt bilde og et inntrykk av hva som skjer dersom man oppdager en feil eller et potensielt problem. I denne sammenheng vet jeg at det kan være en utfordring for ledere i staten å gi belønning til ansatte. Det gjelder både for god innsats eller for å rapportere feil. Det burde likevel være mulig innenfor lederes handlingsrom å finne løsninger. Det handler om å være kreative. Et forslag kan være å gi fridager, fortrinnsrett på overtid eller rett og slett litt berømmelse. En så lav score på spørsmålet om belønning for feilrapportering, kan ikke en organisasjon som politiet være fornøyd med. Jeg mener at Agder PD må lage et belønningssystem for feil.

Oppsummert har ikke Agder PD nok fokus på feil. En organisasjon som politiet burde oppnå en høyere score. Det kan synes vanskelig å belønne de ansatte for å rapportere feil. Derimot bør det være mulig å berømme de ansatte for rapportering av feil Dette bør også være godt

---

<sup>10</sup> ROS-analyse: Analyser hvor man forsøker å være på forskudd i forhold til hva som kan gå galt.



innenfor en leders handlingsrom. Denne kategorien måler direkte grad av HRO. Ut ifra scoren i denne kategorien, tyder det på at Agder PD ikke er en høy- pålitelig organisasjon.

### **6.5 Stor tillit til hverandre, men lite rom for og si ifra**

Spørsmålskategori 5 dreier seg om motstand mot overforenkling av problemer. Det betyr i hvor stor grad Agder PD ignorerer, bortforklarer eller bagatelliserer feil. Organisasjoner som har motstand mot dette, vil i større grad identifisere gråsoner i arbeidet. I denne kategorien scorer Agder PD 34,55. En høy score er 40. Det tyder på de ansatte i organisasjonen i mindre grad forenkler arbeidet, men at det likevel bør jobbes med. Undersøkelsen sier ikke noe om hvor potensialet er størst eller minst, men det er trolig at det vil variere noe ut ifra hvilken avdeling man tilhører. I den grad det stemmer eller ikke, kan det være interessant å finne ut ved en seinere anledning.

Uavhengig av avdeling eller avsnitt, er lav grad av ignorering, bortforklaring og bagatellisering positivt for en organisasjon. Det betyr at de små detaljer og gråsoner identifiseres. Selv om ikke Agder PD når helt opp poengmessig, tyder denne kategorien på at organisasjonen tar arbeidsoppgavene alvorlig og tidvis søker etter detaljer.

I kategori 5 er det spørsmål 12 som scorer høyest (3,99). Det spørsmålet dreier seg om hvor stor respekt de ansatte har for hverandre. En score på 3,99 tyder helt klart på at de ansatte i Agder PD har stor respekt for hverandre. I en politiorganisasjon er det viktig at respekt for hverandre. I skarpe oppdrag er det helt nødvendig at man bokstavelig talt, dekker hverandres rygg. Å skape gjensidig forståelse for dette er noe av det som har størst fokus på trening.

Stor respekt og tillit kan også by på utfordringer for organisasjonen. Som nevnt i avsnitt 6.2, forekommer det noen ganger at det tas snarveier i arbeidet. I denne sammenheng kan det forekomme at ansatte oppfatter at snarveier tas, men gjør ikke noe med det. ”Alle” vet hvor travelt det er, og det kan være akseptert å ta en snarvei.

Et annet punkt som handler om tillit og respekt, er om de ansatte tør stille spørsmål og utfordre status quo. Det samme gjelder aksepten for å ta opp problemer og vanskelig spørsmål. For å unngå at de ansatte forenkler og går glipp av detaljer, er det viktig at det gis rom for slike samtaler og diskusjoner. Respekt og tillit handler videre like mye om å bli sett og hørt, som om å ha tillit til hverandres arbeid.

Lavest score i kategori 5 får spørsmål 10. Det handler om hvor høyt skeptikere blir verdsatt i organisasjonen. Agder PD scorer på dette spørsmålet kun 2,05. Det tyder på at det er lite rom for skeptikere. En skeptiker kan for mange være et negativt ladet ord. Dersom jeg hadde benyttet et annet ord enn skeptiker i spørreundersøkelsen, kan det hende at poengsummen hadde vært annerledes. Et ord som anfektende, grublende eller reflekterende handler om det samme, men skeptikere er det originale ordet. Uavhengig hvilket ord som blir brukt, handler det om sunn skepsis. For mange representerer ikke en skeptiker sunn skepsis. For dem er en skeptiker en ”sytepave” med negative holdninger. Skeptikere undergraver og hemmer vekst og framdrift i organisasjonen. Skeptikere er mennesker med både negative og positive meninger. Det finnes begge deler i en organisasjon. En skeptiker kan i vel så stor grad være en interessert, reflekterende ansatt. Sunn skepsis kan både utvikle organisasjonen og skape innovasjon. Tatt dette i betraktning, vil liten takhøyde for skeptikere i organisasjonen uansett hindre at gode forslag, ideer og kreative løsninger kommer frem. Skeptikerne kan likevel ta snarveier i arbeidet, fordi de ikke blir verdsatt eller hørt. Det kreves at lederne tar seg tid til å lytte til skeptikerne, men alle typer skeptikere bør også velge passende tid og sted for når de lufte sin skepsis.

Oppsummert viser spørsmålskategori 5 at Agder PD har et utviklingspotensial i forhold til nytenkning og fokus på detaljer. Detaljfokuset i Agder PD er til tider bra, men det burde vært høyere. Det synes som stor respekt eksisterer i organisasjonen, som med fordel kan utnyttes bedre. Stor respekt blant de ansatte bør bety at man kan jobbe med detaljfokus der det er nødvendig. Stor respekt er også et godt utgangspunkt for å skape høyde under taket, og samtidig gi mer rom for skeptikerne. Skeptikere er viktig for utviklingen av organisasjonen. Dette er den andre kategorien som går direkte inn og måler organisasjonens HRO. Konklusjonen i denne kategorien er at Agder PD oppnår en moderat score.

## **6.6 ”Need to know” eller ”nice to know”?**

Spørsmålskategori 6 dreier seg om polititjenesten sin sårbarhet i forhold til uforutsette hendelser. Dette er den tredje kategorien som går direkte inn og måler HRO. Jo høyere score, desto mindre er organisasjonen sårbar for uforutsette hendelser. Agder PD får gjennomsnittsscore 0,41 i denne kategorien. Det kan tyde på at Agder PD tidvis er sårbar for uforutsette hendelser. Agder PD står overfor uforutsette hendelser daglig i sitt arbeid. En lav score i en slik organisasjon kan være et faresignal. Organisasjonen oppnår ikke bunnscore, men lavt nok til at Agder PD fort kan bli sårbar i enkelt situasjoner.

Spørsmål 5 scorer lavest i denne kategorien med en score på 0,06. Spørsmålet handler om de ansatte er kontinuerlig opplyst om hva som skjer i organisasjonen. Dette tyder ganske sterkt på at de ansatte mangler informasjon. Det kan det likevel være både fordeler og ulemper ved. Å være oppdatert til enhver tid i en så stor organisasjon er vanskelig. Med over 650 ansatte kan det være nok å ha oversikt over egen avdeling. Som tidligere nevnt er ofte arbeidshverdagen for de ansatte presset. Muligheten til å ha oversikt over ting som skjer i organisasjonen begrenser seg selv. Det kan likevel være en fordel med dette. Man kan i større grad konsentrere seg om det som skjer her og nå. Politiarbeid krever dedikasjon og dypdykking. Derfor kan det være begrensende for de ansatte dersom de får for mye informasjon om organisasjonen som ikke er nødvendig. Politiets nye intranett er et eksempel på et godt hjelpemiddel for å legge ut å søke på informasjon. Intranettet er tilgjengelig hele tiden. Det er derfor viktig å skille mellom ”need to know” og ”nice to know”. Det man ikke trenger å vite, kan man ved interesse søke på når det måtte passe. En lav score på dette spørsmålet tyder på stor grad av sårbarhet. På bakgrunn av det jeg har nevnt over, er ikke det nødvendigvis tilfelle.

I motsatt fall kan derimot mangel på informasjon være hemmende på de ansatte. De kan føle seg utelatt når informasjonen uteblir. Det kan også føre til at det blir gjort dårligere valg i arbeidet på grunn av manglende informasjon. Dette kan være med på å gjøre organisasjonen mer sårbar. I hvor stor grad de ansatte trenger informasjon om hele organisasjonen, kan ha betydning for hvor sårbar organisasjonen er.

Det spørsmålet med høyest score i kategori 6 er spørsmål 3. Dette handler om overordnede ”trør til” når det er nødvendig. Med en score på 0,67, fins det indikasjoner på det er tilfelle. Hva som menes med en overordnet sier ikke spørsmålet noe om. Det kan være alt fra eldste person på patruljen til Politimesteren eller direktøren i Politidirektoratet. Jeg velger å tro at når de ansatte har svart på dette spørsmålet har de hatt fokus innenfor egen organisasjon og nærmeste leder. Uavhengig av hvem de tenkt på, kan en høy score på dette spørsmålet virke som en styrke for Agder PD. Det kan være en trygget for de ansatte at overordnede trår til når det trengs. Derimot kan det også hende at det er en del arbeidsoppgaver hvor overordnet må trå til fordi de ansatte ikke strekker til. Da kan det tyde på at de ansatte ikke har kapasitet, kunnskap eller ferdigheter til å utføre arbeidet. Det er noe som kan tyde på at organisasjonen er mer sårbar på dette punktet enn hva poengsummen tilsier.

Oppsummert kan det virke som Agder PD er delvis sårbar i forhold til uforutsette hendelser. Stor sprik i poengsum på spørsmålene kan tyde på at det er variasjon i hvor de ansatte mener organisasjonen er sårbar. Dette er den tredje kategorien som direkte går inn og måler HRO. Ut ifra oppnådd gjennomsnittsscore og drøftingen, vil jeg si at Agder PD har moderat grad av HRO i denne kategorien.

### **6.7 På lykke og fromme, eller iskald beregning?**

*“Jeg tør si, vi elsket våre ski. Vi klappet og kjælte dem hver gang vi spente dem på.” (Roald Amundsen, ukjent årstall. Kilde Wikipedia)*

Spørsmålskategori 7 er den fjerde kategorien som direkte går inn og måler HRO. Kategorien dreier seg om organisasjonens evne til å håndtere uforutsette hendelser. En uforutsett hendelse kan skje i hvilket som helst ledd i organisasjonen. I Agder PD øves det både på det psykiske og fysiske plan, for å være i best mulig stand til å takle uforutsette hendelser. Agder PD oppnår en totalscore på 30,06. Det er ikke godt nok til å kunne si at organisasjonen har en sterk evne til å håndtere uforutsette hendelser. En sterk evne krever en score på 33. Etter min oppfatning burde Agder PD være en ekspert på området. En årsak til at Agder har litt å gå på, kan være hva de ansatte selv karakteriserer som en uforutsett hendelse. En uforutsett hendelse kan bety en ting for noen ansatte, mens det kan bety noe helt annet for andre. Varierte oppfatninger omkring hva en uforutsett hendelse er, kan ha hatt innvirkning på totalscore.

Spørsmål 2 er det spørsmålet som oppnår lavest score i denne kategorien. (2,41) Det dreier seg om ansatte har mer enn nok trening og erfaring for jobben de gjør. Ut ifra totalscore i denne kategorien, er ikke resultatet overraskende. Det synes som de ansatte mangler kunnskaper og ferdigheter. Hva er årsaken til at Agder PD scorer dårlig på dette spørsmålet? For det første kan det være at de ansatte ikke innehar ferdighetene som skal til. Det kan også hende at de har lav mestringsfølelse. En annen årsak kan være at de ansatte har sammenligningsgrunnlag fra andre politidistrikt. I min stilling som instruktør i operative disipliner vet jeg at det er stor variasjon når det gjelder mengde trening og kvalitet. I Agder PD opplever jeg at de ansatte etterlyser mer trening. Det er for lenge mellom hver trening, og de ansatte forteller at de må starte på ”scratch” mellom hver trening. Det gir liten utvikling av kunnskap og ferdigheter. Det er også stort press på instruktørene. Det gjør det utfordrende å gi tilbud om ekstra trening der det er behov. Det er også vanskelig å gjøre noe med mengden trening. De ansatte må omdisponeres, fri fra daglig tjeneste, og det kan by på problemer. Det er et felles ansvar blant både instruktører, ledelsen i politidistriktet og de ansatte å gripe tak i

dette problemet. Arbeidsgiver kan legge til rette, men de ansatte skal selv gjennomføre etter oppsatt plan og instruktørene må sørge for best mulig utbytte ut ifra de rammene som finnes. Det handler om felles forståelse og samarbeid – det handler om organisasjonskultur.

En siste årsak til en lav score på spørsmål 2, dreier seg også om organisasjonskultur. Helt spesifikt handler det om holdninger til egen arbeidshverdag og eget utstyr. Jeg opplever både på trening og i arbeidet, at de ansatte dropper utstyrskontroll og ikke er godt nok kjent med utstyret. Det er med på å svekke utviklingen. I stedet for å ha full fokus når de er på trening, er allerede noe av den mentale kapasiteten oppbrukt (mentalt vannglass). Dersom de ansatte hadde vært like opptatt av utstyret som Roald Amundsen (sitat i starten av 6.7), hadde Agder PD trolig oppnådd en høyere score.

Spørsmål 9 scorer høyest i denne kategorien (4,01). Stoler de ansatte på hverandre? Å kunne stole på hverandre, er elementært i en organisasjon som politiet. Det er også et godt utgangspunkt for utvikling av egne ferdigheter. For de operative mannskapene ute i gata er det også et ”must” for kunne løse oppdragene sikkert og effektivt. Jeg har tidligere nevnt viktigheten av å gi hverandre støtte, og resultatene kan tyde på de ansatte regner med at kollegene støtter opp når det trengs. Denne tilliten til hverandre burde kunne utnyttes enda bedre i Agder PD.

Oppsummert virker Agder Politidistrikt å være et stykke unna å ha en sterk evne til å håndtere uforutsette hendelser. Det er flere punkter organisasjonen kan utvikle seg på. Et viktig punkt er utvikling av de ansattes kunnskaper og ferdigheter. Jeg mener at ledelsen bør sette i verk tiltak for å øke hele organisasjonens kompetanse. Denne kategorien er den nest siste som direkte måler HRO i organisasjonen. Agder PD oppnår en score på 30,06. Det tyder på moderat grad av HRO.

### **6.8 Høy arbeidsmoral og tillit, men mangel på kompetanse**

Spørsmålskategori 8 handler om evnen til å utnytte intern kompetanse. Dette er den siste kategorien som direkte måler HRO i organisasjonen. Totalscore i denne kategorien er 24,23. Det tyder på høy grad av HRO. Denne kategorien er den eneste av de nevnte fem hvor Agder PD oppnår høy grad. Det kan tyde på god arbeidsmoral, nok kompetanse blant de ansatte og at beslutningene tas på riktig tid og sted. Tidligere har det kommet frem at de ansatte mener de har manglende kunnskaper og ferdigheter. Hvilken kompetanse er det de ansatte mener organisasjonen har? Det kan virke som det er en ”mismatch” mellom denne kategorien og

kategori 2. Kan det være at de ansatte stoler på at andre skal ordne opp, selv om verken kunnskapene eller ferdighetene er der? Det kan i verste fall være holdninger i organisasjonen som tyder på ansvarsfraskrivelse. Det er i så fall et alvorlig problem, som Agder PD burde kartlegge.

Når det er sagt, viser spørsmål 1 på at de ansatte er forpliktet til å gjøre en god jobb. Scoren her er 4,57. Det er den høyeste score i denne kategorien. En høy score tyder på at det er god arbeidsmoral og grunnleggende gode holdninger blant de ansatte. Mitt inntrykk er at det å være politi er like mye en livsstil enn som et rent ansettelsesforhold. Det betyr at organisasjonen blir en del av deg – det blir din identitet. Denne formen for identitet oppstår når man starter på Politihøgskolen. Den utvikler seg, og blir sterkere etter hvert. Min erfaring er at forpliktelsen til å gjøre en god jobb stikker dypt hos politifolk. Forpliktelsen, identiteten og arbeidsmoralen er konkrete eksempler på noe som kan bygge opp under den høye scoren spørsmål 1 får.

Spørsmål 5 får lavest score i denne kategorien (2,57). Det handler om beslutningene tas av de som er best kvalifisert eller ikke. Det er ikke definert hvilket nivå i organisasjonen dette dreier seg om. Det er derfor å anta at ansatte har hele organisasjonen i tankene når de har svart. Det antydes at det ikke alltid er like lett å få tak i denne nødvendige kompetansen når det trengs. Det kan være flere årsaker til dette. En av årsakene kan være at det er mange avgjørelser som blir tatt av generalister framfor spesialister<sup>11</sup> fordi det ikke er tid til å innhente ekspertisen. Et konkret eksempel kan være en patrulje som er på et husbråkoppdrag<sup>12</sup>. Disse oppdragene er ofte svært utfordrende. Det kan være kaos på stedet, med mange involverte parter. Det kan også være skadede mennesker tilstede. I slike tilfeller kan det tenkes at det hadde vært fordelaktig med spesialister innenfor polititaktikk, etterforskning og familievold. Likevel blir de aller fleste avgjørelser tatt av patruljen på stedet i samarbeid med operasjonssentralen. Det er rett og slett ikke tid eller mulighet til å innhente ekspertise. Ekspertisen jobber helle ikke alltid døgnkontinuerlig, noe som også gjør at det blir ordensavdelingene; generalistene som må ta mange avgjørelser selv.

En annen årsak til at spørsmål 5 får lav score, kan være at noen av avgjørelsene som blir tatt av politidistriktets ledere, uten involvering nedover i systemet. Er dette tilfelle bør det diskuteres hva som kan gjøres for forbedre denne kommunikasjonen. Det finnes også

---

<sup>11</sup> Generalist er en ansatt som har mange forskjellige oppgaver.

<sup>12</sup> Husbråk: Fellesbetegnelse på bråk og uro i et hjem.

eksempler på at de operative politifolkene i enkeltsaker ikke er enige i operasjonsleders beslutninger. Operasjonsleder<sup>13</sup> har ikke øyne ute i felten slik som mannskapene på stedet, men har andre ting å forholde seg til. I tillegg til erfaring, er det er dette operasjonslederne baserer sine beslutninger på. I. Det betyr ikke at operasjonsleders beslutninger er mer riktig eller gale, men det er ulike virkelighetsoppfatninger. Autonomi i stillingsbeskrivelser og rutiner kan også være begrensende og hemmende. Ansatte kan ha lyst og/eller muligheter til å gjøre viktig arbeid som går utover egen stillingsinstruks. På grunn av nevnte autonomi og grenser i stillingsbeskrivelsene, velge de å avstå. Jeg mener at det kan bli for mange instruksjer og pålegg fra ledelsen i distriktet. Noen ganger utformes det en lokal instruks basert på en sentral instruks. Dette kan virke hemmende på de ansattes evne til å tenke selv. Jeg vet at det jobbes med å løse opp disse formelle retningslinjene, men det er ikke kun opp til det enkelte politidistrikt å bestemme dette.

Oppsummert tyder funn på at de ansatte har god arbeidsmoral og føler seg forpliktet til å gjøre en god jobb. Det kan organisasjonen i enda større grad benytte seg av. Politifolk identifiserer seg med politiorganisasjonen og de er villig til å stå på. Det stilles likevel spørsmål ved beslutningstakers kvalifikasjoner. Det er uklart om det gjelder mellomledere eller politidistriktets ledere. Like fullt bør Agder PD finne ut hvorfor det er slik. Kategori 8 er for øvrig den eneste hvor Agder PD scorer høyt på HRO av de særskilte fem HRO-kategoriene.

### **6.9 Mental tilstedeværelse i arbeidet, eller er det tar vi det som det kommer?**

Spørsmålskategori 9 er den siste spørsmålskategorien. Dette er som tidligere nevnt en samlekategori som i grove trekk skal oppsummere graden av HRO i organisasjonen. Det gjør den ved å måle grad av fokus og mental tilstedeværelse. Med en score på 30,50 kan det virke som Agder PD har en sterk evne til å være mentalt tilstede i arbeidet. Det lover bra i forhold til pågående politireform og alle de endringene som har kommet eller vil komme.

Spørsmålene i kategori 9 oppnår nokså jevn score, men det er et spørsmål som skiller seg ut med en lav score. Dette er spørsmål 1. Det dreier seg om i hvor god oversikt organisasjonen har over den enkeltes talenter og ferdigheter. I kategori 8 var det et lignende spørsmål som dreide seg som kompetansen i organisasjonen. Spørsmålet her går mer på den enkeltes talenter og ferdigheter kontra den generelle kompetansen i organisasjonen. Det er ulike score på disse ganske like spørsmålene. Kan det bety at de ansatte tror at kompetansen er høyere i

---

<sup>13</sup> Operasjonsleder: Leder den operativ innsatsen i politidistriktet inne fra politihuset.

organisasjonen enn den faktisk er? Årsaken til denne forskjellen kan i så fall være at de ansatte kjenner til hvem som har høy formalkompetanse i organisasjonen, men de vet mindre om de enkeltes talenter. En annen årsak kan være alle de ulike avdelingene i Agder Politidistrikt.

Spørsmål 6 er det spørsmålet som scorer høyest innenfor denne kategorien (3,76). Dette spørsmålet lyder som følger: ”*Når vi prøver å løse et problem, drar man fordel av ferdighetene til kollegaer*”. Jeg har tidligere stilt spørsmålsteget ved hvordan Agder Politidistrikt utvikler og utnytter intern kompetanse. Det samme har jeg gjort med beslutningstakers kvalifikasjoner. Til tross for dette scorer organisasjonen høyt på spørsmål 6. Jeg synes derfor det er merkelig at de ansatte evner å dra fordel av ferdighetene til kollegaer, når det samtidig stilles spørsmålsteget ved beslutningstakers kvalifikasjoner. Det er like fullt viktig for en politiorganisasjon å utnytte alle ressurser som finnes i egen organisasjon. Ut ifra dette spørsmålet kan det virke som det er behov for en kartlegging av organisasjonens kompetanse like mye som å utvikle den.

Som tidligere nevnt scorer Agder PD høyt i denne kategorien. Oppsummert tyder derfor kategori 9 at Agder PD har høy grad av HRO. Dette til tross for at 4 av 5 særskilte HRO-kategorier sier noe annet. Likevel skal kategori 9 belyse hovedtrekkene i organisasjonen. Mental tilstedeværelse og pålitelighet er viktig i de fleste situasjoner, og det er en gjennomgående rød tråd i HRO. Resultatet i denne kategorien burde derfor gjenspeile resten av funnene, men det gjør den ikke. Til tross for at hovedvekten av kategoriene kun gir Agder Politidistrikt moderat score, sier samlekategorien at organisasjonen er en HRO. Det er en svakhet med undersøkelsen, men kan også være et tankekors for Agder PD. Årsakene til denne ”feilvisningen” kan skyldes oversettelsen eller for stort avvik fra originalen. Det kan også skyldes at denne type undersøkelse i mindre grad egner seg for en organisasjon som Agder PD på grunn av strenge pålagte prioriteringer ovenfra (Disponeringskriv for politi- og lensmannsetaten for 2017)



### **6.10 Oppsummering. Organisasjonstrekk ved Agder PD.**

På bakgrunn av spørreundersøkelsen og drøftingen har jeg funnet ut at Agder PD har elementer av HRO ved seg. Organisasjonen oppnår høy grad av HRO på 3 av 9 spørsmål, men samlet sett oppnår Agder PD en moderat grad av HRO.

Agder PD har områder med utviklingspotensial. En svakhet med organisasjonen er frykttkultur. Feil aksepteres i liten grad. I stedet for å finne årsaken, er det synderen som skal tas når feil skjer. Det kan også virke som det er underrapportering av feil. Det er lite rom for skeptikere. De ansatte bør helst ikke utfordre systemet. Det kan også synes som det er mangel på trening og kompetanseutvikling. Typiske positive trekk ved organisasjonen er høy arbeidsmoral og stor tillitt til hverandre. De ansatte identifiserer seg også i stor grad med organisasjonen. For mange politifolk er politiet en identitet. Det ser ut til at de ansatte er bevisste på mental tilstedeværelse og hvilken betydning mental kapasitet har. Organisasjonen er til en viss grad forberedt på uforutsette hendelser, men har til gjengjeld god håndteringsevne.

## **7.0 Avslutning**

### **7.1 Problemstilling og funn i oppgaven**

I denne oppgaven har jeg søkt svar på følgende forskningsspørsmål:

”Kan Agder Politidistrikt sies å være en High Reliability Organization (HRO)? ”

For å finne svaret på det har jeg benyttet en spørreundersøkelse utviklet av Weick og Sutcliffe (Weick og Sutcliffe, 2007: *Managing the unexpected*). Undersøkelsen er delt inn i ni forskjellige kategorier. En lignende undersøkelse har ikke vært testet ut i politiet tidligere.. Denne oppgaven er derfor en første test på om HRO- undersøkelsen til Weick og Sutcliffe er egnet for bruk i politiet.

Hovedfunnet i undersøkelsen tyder på at Agder PD har moderat grad av HRO. Agder PD scorer høyt på 3 av 9 kategorier. De resterende seks kategoriene scorer organisasjonen moderat.

Basert på spørreundersøkelsen, og mitt kjennskap til organisasjonen har jeg registrert at det eksisterer en form for fryktkultur. Feil dysses ned eller blir aldri rapportert. De ansatte peker også på for lite operativ trening, og stiller spørsmål ved kvalifikasjonene til de som fatter beslutninger. Jeg registrerer også at de ansatte ofte jobber under høyt press, men at det er lite aksept for avvik.

Områdene Agder PD kommer best ut på er arbeidsmoral og forpliktelse til å gjøre en god jobb. De respekterer hverandre og tar arbeidsoppgavene på alvor. De ansatte sier også at de i stor grad stoler på hverandre.

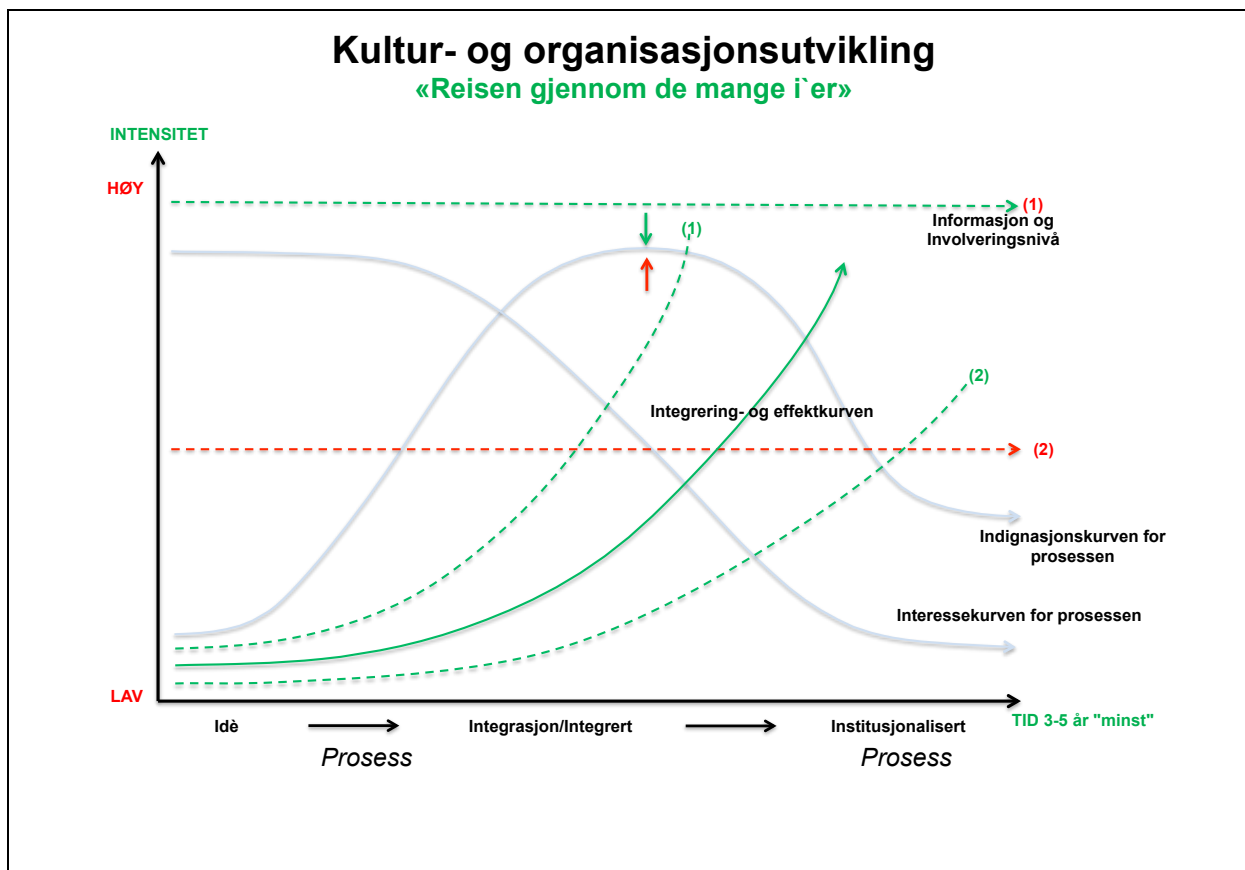
### **7.2 Praktiske implikasjoner av funnene**

Agder politidistrikt kan ikke være fornøyd med en moderat score på HRO. Når det gjelder mental tilstedeværelse i arbeidet, bør det forventes at organisasjonen scorer høyere. Det samme gjelder åpenheten og håndteringen av uforutsette hendelser. Når organisasjonen samlet sett kun oppnår en moderat score, bør den iverksette i verk tiltak for å øke graden av HRO. Organisasjonskulturen trenger også en nøye gjennomgang. Den pågående politireformen gir en god anledning til å gjennomføre dette.

Ut ifra funn i undersøkelsen anbefaler jeg følgende tiltak:

- Legge til rette for og oppmuntre de ansatte til å melde fra om feil som oppstår i organisasjonen samt forenkle rapporteringssystemet.
- Kulturendring fra fryktbasert til belønningsbasert håndtering av feil. Styrke bemanningen i operativ tjeneste for å kunne organisere seg for høypålitelighet. Tilrettelegging for dyrking av spesialfunksjoner bør også prioriteres.
- Øke den interne kompetansen. De ansatte er organisasjonens viktigste ressurs. Agder Politidistrikt bør derfor øke fokuset på utvikling av de ansattes ferdigheter og kunnskaper slik at de på sikt kan øke organisasjonens kompetanse.
- Ta hensyn til arbeidsbelastningen i større grad og redusere denne dersom mulig. Fyll opp ledige stillinger. Dette kan redusere, og forhåpentligvis hindre at snarveier blir tatt i arbeidet, og gjøre at detaljfokuset øker.
- Ivareta, og bygge videre på den høye respekten og store tilliten i organisasjonen.
- Ivareta den allerede gode arbeidsmoralen i organisasjonen. Lytt til den enkelte ansatte, og gi mer rom nytenkning og ideer.
- Øke den sterke mentale tilstedeværelsen, ved å i større grad skille mellom hva som kan gjøres og hva som må gjøres.

En stort hinder for Agder PD er prioriteringene fra POD. Som tidligere nevnt er politidistriktene pålagt å følge visse retningslinjer. Retningslinjene handler om prioriteringer. Prioriteringene overskygger Agder PD sine egne ønsker og prioriteringer. Det kan derfor være ekstra utfordrende å jobbe mot HRO. Denne figuren er også et godt utgangspunkt for implementeringen av politireformen.



Figur 7: Kultur- og organisasjonsutvikling. PPT: De første 100 dager. Reisen gjennom de mange "i"er ( Odd J. Svensson, Agder Poltidistrikt)

Denne figuren handler i grove trekk om å få ord til å bli handling. Når man jobber med organisasjonskultur er det viktig "å smi mens jernet er varmt". En endring av organisasjonskulturen skjer enklest dersom det har oppstått en krise eller det er stort press på organisasjon. Kritikken etter hendelsen på Utøya og regjeringskvartalet er to eksempler på slikt press. Et annet eksempel er den pågående politireformen. De ansatte vil da være mer åpne for endringer i form av nevnte press og nyhetens interesse. Dette varer riktignok kun en periode før interessekurven vil dale. Det er derfor viktig å sette i gang tiltak mot organisasjonskulturen når interesse er på det høyeste, og før indignasjonskurven faller. Da vil tiltakene raskere bli integrert og institusjonalisert. Det er også viktig at endringene skjer både nedenfra og opp, og ovenfra og ned.

En utfordring for Agder Politidistrikt er at politireformen allerede er godt i gang. Den har ikke lenger nyhetens interesse. Flere strukturelle endringer har allerede blitt gjennomført. Noen ansatte har fått helt- eller delvis nye arbeidsoppgaver. Det vil skje flere endringer, men endelig organisering og struktur er fortsatt ikke helt bestemt.

Som tidligere nevnt er en annen utfordring at mange av tiltakene som skal iverksettes er bestemt av Politidirektoratet. Endringsforslagene kommer som regel ovenfra og ned. Når det i tillegg tyder på at organisasjonen allerede har noen pålitelighetsutfordringer, er risikoen for motstand stor. For å gjennomføre endringer i en organisasjon, er det ikke godt nok med en god framdriftsplan. Strukturen er minst like viktig. Det samme er endringskompetansen. Jeg har ikke oversikt over endringskompetansen i Agder Politidistrikt, men for å få til ryddige og effektive endringsprosesser er endringskompetanse nødvendig. Robusthet og pålitelighet er to nøkkelord i både arbeidet med politireformen og HRO. Det er ikke kun viktig i håndtering av uforutsette hendelser. Det er minst like viktig å ha robusthet i organisasjonen i form av endringskompetente ledere og endringsvillige ansatte.

### **7.3 Teoretiske implikasjoner og veien videre**

Denne masteroppgaven tar utgangspunkt i hvordan organisasjonen ser ut internt. Omgivelsene er ikke tatt hensyn til. Det betyr i prinsippet at undersøkelsen kan benyttes på de fleste organisasjoner. Det er mange relevante spørsmål og mye dreier seg om organisasjonskultur. For Agder PD mener jeg særlig at kategoriene som dreier seg om mental tilstedeværelse, fokus på feil og uforutsette hendelser er viktige. En av utfordringene med spørreundersøkelsen er likevel det interne fokuset den har. Politiets nære tilknytning til omgivelsene gjør det vanskelig å skille mellom det som har påvirkning på det interne kontra det eksterne. Det er derfor naturlig å tenke at de ansatte sitter med samme oppfatning. Dette kan føre til at spørreundersøkelsen kun til dels måler den interne HRO.

En teoretisk utfordring var hvordan de forskjellige poengskalaene var lagt opp. Selv om Agder PD fikk en høy gjennomsnittscore, satt jeg igjen med en oppfatning av dette nødvendigvis ikke var korrekt. Det gjør at jeg ser fordelene med en tilpasset skala for politiet. I politiet er det også mange faguttrykk, og disse er det viktig å benytte i spørreundersøkelsen. Jeg har blant annet byttet ut produksjonen med tjenesten. Jeg synes også at enkelte spørsmål kunne oppfattes som litt like, selv om de var i forskjellige kategorier. I arbeidet med spørreundersøkelsen gikk det også tid til å finne passende norske oversettelser. Det engelske språk er mer ordrikt enn det norske, og det kan ha ført til at enkelte nyanser forsvant. Disse nyansene kan i enkelte kategorier ha vippet gjennomsnittscoren den ene eller andre veien. Dette kan også være årsaken til at Agder PD oppnår høy grad av HRO i kategori 9, men likevel kun oppnår moderat grad samlet.

En annen teoretisk utfordring dreier seg om antall svaralternativer. I originalversjonen har syv av kategoriene tre ulike svaralternativ. Jeg har valgt å øke til 5 svaralternativer på 6 av kategoriene. Årsaken til dette var blant annet at en annen masteroppgave hadde gjort det samme på alle 7 kategoriene. (Holen 2016). Begrunnelsen var at nyansene kommer bedre fram, og at det ville bli større variasjon. En ulempe ved dette er at det kan være større mulighet for å score høyt eller lavt med 5 svaralternativer. I forhold til konklusjonen i oppgaven kan dette bety at Agder Politidistrikt er enda lenger unna en høy score enn de i virkeligheten er. Det er derfor en mulighet for at gjennomsnittscoren kunne blitt annerledes dersom de opprinnelige tre-valgs kategoriene hadde blitt brukt.

En tredje teoretisk utfordring er ordvalgene. Et eksempel hvor valg av ord bød på implikasjoner, er den manglende definisjonen av *unntak* i spørsmål 1 i spørsmålskategori 2. Det var nær umulig å vite hva slags unntak som menes. Det gjorde det vanskelig å drøfte spørsmålet. I dette tilfelle burde jeg funnet et annet ord for unntak eller definert ordet i spørreundersøkelsen.

Utviklingspotensialet i denne spørreundersøkelsen ligger derfor i hvilke type spørsmål som stilles, vektleggingen av kategoriene og hvor skillet mellom henholdsvis sterk, moderat og svak grad skal gå. Det bør også vurderes om enkelte spørsmål bør vektas mer enn andre. Det kan hende at det kan være hensiktsmessig å vekte kategori 1, 4, 7 og 9 høyere enn de andre kategoriene. Valg av ord, og nyanser i språket er også en utfordring. Klare ord-definisjoner i begynnelsen av spørreundersøkelsen kan løse dette.

En oppfordring til akademia, er å utvikle HRO-spørreundersøkelser til forskjellig type organisasjoner. Det er store forskjeller i offentlig og privat næringsliv. Det er også store ulikheter i tjenesteproduksjon og vareproduksjon. Politiet produserer tjenester. Dette bør det i større grad tas hensyn til.

Helt avslutningsvis vil jeg si at spørreundersøkelsen til Weick og Sutcliffe er delvis egnet til bruk i politiet. Tydelige målsettinger og prioriteringer fra POD, kan gjøre det vanskelig å følge opp. Jeg vil likevel si at den var vellykket. Studien får fram klare organisasjonstrekk i Agder PD, og den gir en pekepinn på hvilke områder organisasjonen kan utvikle seg på. Det er tydelig indikasjoner på at det eksisterer en fryktkultur. Dette kan ikke organisasjonen se bort ifra. Det kan i verste fall gå på bekostning av de ansattes sikkerhet. Det anbefales derfor at det settes i gang prosesser for å endre fryktkulturen til en kultur basert på belønning.

## Litteraturliste:

### Bøker og artikler:

- Antonsen, S. (2009) The relationship between culture and safety on offshore supplyvessels. *Safety Science*, 47(8), 1118-1128.
- Bjørklund, R. (1997). *Politipsykologi. Vett og Viten*, Oslo
- Beck, U. (2009). *World at risk* ([2nd ed]. utg.). Cambridge: Polity.
- Boin, A. & Schulman, P. (2008). Assessing NASA's Safety Culture: The Limits and Possibilities of High-Reliability Theory. *Public Administration Review*, 68(6), 1050-1062. doi: 10.1111/j.1540-6210.2008.00954.x
- Brunswik, E. F. (1942): Motivation and behavior. *Genetic Psychology Monographs*. Vol. 26, 1942, pp 121–265.
- Douglas, M., & Wildavsky, A. (1983). *Risk and Culture : An Essay on the Selection of Technological and Environmental Dangers*. Berkeley: University of California Press.
- Egeberg, M (1984) *Organisasjonsutforming i offentlig virksomhet*. Oslo: Aschehoug/Tanum-Nordli.
- Fimreite, A. L. (2011). *Organisering, samfunnssikkerhet og krisehåndtering*. Oslo: Universitetsforl.
- Fortun, K. (2009). *Advocacy after Bhopal : Environmentalism, Disaster, New Global Orders*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Hebb, D. O. (1949). *The Organization of Behavior: A Neuropsychological Theory*. New York: Wiley and Sons
- Hodgkinson, G. P. & Starbuck, W.H.(2008), *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*. UK: Oxford University Press
- Hopkins, A. (2002) *Safety Culture, Mindfulness and Safe Behavior: Converging ideas?* Working paper 7, The Australian National University.
- Perrow, C. (1994). The Limits of Safety: The Enhancement of a Theory of Accidents. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2(4), 212-220. doi: 10.1111/j.1468-5973.1994.tb00046.x
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode 3.utg. utg.*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer (4. utg. utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget

- Johannessen, Stig O. (2013). Politikultur, makt og forandring i politiet. Akademika forlag, Trondheim, 2013
- Kahnemann, D (2012). Thinking, Fast and Slow. USA: Farrar, Straus and Giroux
- Kaufmann G. & Kaufmann A. (2015). Psykologi i organisasjon og ledelse. Fagbokforlaget
- La Porte, T. R. (1996). High Reliability Organizations: Unlikely, Demanding and At Risk. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 4(2), 60-71. doi: 10.1111/j.1468-5973.1996.tb00078.x
- Olesen, Henrik H (2001). Personlighetens positioner.  
<http://dpf.dk/produkt/bog/personlighetens-positioner>
- Perrow, C. (1999). Normal accidents: living with high-risk technologies
- Porte, T. L., & Consolini, P. (1998). Theoretical and operational challenges of “high-reliability organizations”: air-traffic control and aircraft carriers. *International Journal of Public Administration*, 21(6-8), 847-852. doi: 10.1080/01900699808525320
- Reason, J. (1997). Managing the Risks of Organizational Accidents. Aldershot: Ashgate
- Roberts, K. H. (1990). Some Characteristics of One Type of High Reliability Organization. *Organization Science*, 1(2), 160-176. doi: 10.1287/orsc.1.2.160
- Roberts, K. H. (2001). Must Accidents Happen? Lessons from High-Reliability Organizations [and Executive Commentary]. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 15(3), 70-79.
- Roberts, K. H., & Bea, R. (2001). Must accidents happen? Lessons from high-reliability organizations. *Academy of Management Executive*, 15(3), 70-78.
- Schein, E. H., Arnulf, K., & Brun, H. (1987). Organisasjonskultur og ledelse : er kulturendring mulig? Oslo: Mercuri media forl.
- Scott, R.W (2003) Organizations. Rational, Natural and Open Systems. 5th edition. New Jersey: Pearson Education.
- Scott, R.W. (2008) Institutions and Organizations. Thousands Oaks: Sage.
- Selznick, P. (1997) Lederskap. Oslo: Tano Aschehoug
- Shrivastava, Samir, Sonpar, Karan, Pazzaglia, & Federica. (2009). Normal Accident Theory versus High Reliability Theory: A resolution and call for an open systems view of accidents. *Human Relations*, 62(9), 1357-1390. doi: 10.1177/0018726709339117
- Weick, Karl. E. (1969). The social psychology of organizing. Universitetsbiblioteket,
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). Managing the unexpected : resilient performance in



an age of uncertainty(2nd ed. utg.). San Francisco, Calif: Jossey-Bass.

Weick, K. E., Sutcliffe., K. M., & Obstfeld, D. (2008). Organizing for high reliability: process of collective mindfulness. Sage library in business and management, 3, 340.

#### Nettsteder og publikasjoner:

Holen, K. S. (2016). Masteroppgave.

<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/id/454581/Holen,%20Kristin%20Svendsen.pdf>  
fUniversitetet i Agder

NOU 2012: 14 (Rapport fra 22. Juli-kommisjonen)

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2012-14/id697260/>

NOU 2013: 9 regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2013-9/id730815/>

Politi loven. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53>

Politidirektoratets endringsprogram. <http://www.aftenposten.no/norge/Sa-lenge-ma-du-vente-pa-politiet-106887b.html>

Politiets innbyggerundersøkelse 2015.

[https://www.politi.no/vedlegg/lokale\\_vedlegg/politidirektoratet/Vedlegg\\_3493.pdf](https://www.politi.no/vedlegg/lokale_vedlegg/politidirektoratet/Vedlegg_3493.pdf)

Zohar, D. (2007) Safety climate and beyond: A multi-level multi-climate framework. Science Direct 46 (2008) 376-387.

#### Upublisert:

Svensson, Odd J: Powerpoint figur omhandlet de mange ”i’er” i organisasjonsutviklingens første 100 dager.

## Vedlegg 1

### KARTLEGGING AV PÅLITELIGHET I AGDER POLITIDISTRIKT

Undersøkelsen du nå har mottatt er en kartlegging av individuell og organisatorisk tilstedeværelse i organisasjonen din. Formålet med undersøkelsen er å se hvordan organisasjonen og de ansatte kan håndtere uforutsette hendelser. Ta gjerne utgangspunkt i en arbeidsdag eller arbeidsuke, og ha dette i tankene når du besvarer spørsmålene. Med organisasjonen menes hele Agder Politidistrikt, ikke kun egen avdeling, avsnitt eller kontor.

Det er ingen riktige eller gale svar – besvar så korrekt som mulig slik at resultatene blir mest mulig nøyaktige.

#### Hvordan gjennomføre undersøkelsen;

Undersøkelsen består av ni kategorier. Hver kategori har et varierende antall tilhørende påstander som du skal vurdere hvorvidt er gjeldende for din organisasjon. For seks av kategoriene skal du rangere påstandene fra 1-5:

- 1 = Helt uenig
- 2 = Noe uenig
- 3 = Verken enig eller uenig
- 4 = Noe enig
- 5 = Helt enig

For to av kategoriene skal du vurdere hvorvidt du er enig eller uenig i påstandene som fremsettes, med utgangspunkt i organisasjonen din.

En av kategoriene har rangering fra 1-3.

#### **Avdeling/Avsnitt**

- (1)  Ordensavdeling
- (3)  Etterforskningsavdeling
- (4)  Lensmannskontor
- (5)  Operativ ved annen avdeling

#### **Hvor lenge har du vært ansatt i Politiet**

- (1)  Under 1 år
- (5)  1-2 år
- (3)  3-5 år
- (4)  5-10 år
- (2)  Over 10 år

## Operativ godkjenning

- (1)  Innsatspersonell kategori 3
- (2)  Innsatspersonell kategori 4
- (3)  Utenfor IP-kategori

## Når var du sist operativt godkjent?

- (1)  0-2 år siden
- (2)  3-5 år siden
- (3)  Over 5 år siden

I den grunnleggende vurderingen av åpenhet for uforutsette hendelser i egen organisasjon, mener jeg at:

	1 - Helt uenig	2 - Verken enig eller uenig	3 - Helt enig
1. Organisasjonen (Agder PD) er oppmerksom på uforutsette hendelser.	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
2. Alle føler et ansvar for hva som skjer i organisasjonen	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
3. Ledere er like opptatt av uforutsette hendelser som å oppnå organisasjonens mål.	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
4. På alle nivåer i organisasjonen er man opptatt av å tolke og forstå oppdragene riktig	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
5. På alle nivåer i organisasjonen er man opptatt av å identifisere hendelser korrekt.	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
6. På alle nivåer i	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	1 - Helt uenig	2 - Verken enig eller uenig	3 - Helt enig
organisasjonen er man opptatt av å ikke misforstå hendelser.			
7. I organisasjonen brukes det tilstrekkelig tid på å identifisere hendelser som kan berøre den operative tjenesten	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
8. Det er en felles oppfatning blant de ansatte i organisasjonen om hva som er risikofylte oppdrag	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
9. Det er en felles oppfatning blant de ansatte i organisasjonen om hva som kan gå galt	(1) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

### Vurdering av organisasjonens sårbarhet for manglende tilstedeværelse og fokus i arbeidet

	1 - Helt uenig	2 - Noe uenig	3 - Verken enig eller uenig	4 - Noe enig	5 - Helt enig
1. Unntak forekommer sjeldent i arbeidet ditt.	(1) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
2. Vi møter de samme situasjonene og problemene dag ut og dag inn.	(1) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
3. Ansatte får ikke all informasjon de trenger for gjennomføre tjenesten sikkert og effektivt.	(1) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	<b>3 - Verken</b>				
	<b>1 - Helt uenig</b>	<b>2 - Noe uenig</b>	<b>enig eller uenig</b>	<b>4 - Noe enig</b>	<b>5 - Helt enig</b>
4. Det forventes at tjenesten utføres uten avvik.	(1) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
5. Ansatte jobber ofte under stort press. (Måloppnåelse, tidspress eller kostnadspress).	(1) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
6. Press og krav gjør at man tar snarveier i tjenesten.	(1) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
7. Ansatte har liten mulighet til å håndtere uforutsette problemer etterhvert som de oppstår.	(1) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
8. Mange ansatte mangler nødvendige ferdigheter og kompetanse til å håndtere uforutsette problemer som oppstår.	(1) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

**Ditt syn på hvilke områder tilstedeværelse og fokus er mest nødvendig?**

	<b>Enig</b>	<b>Uenig</b>
1. Tjenesten blir gjennomført stegvis og i rekkefølge.	(1) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
2. Tilbakemeldinger og informasjon om hva som skjer er direkte og lar seg enkelt bekrefte.	(1) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
3. Det er god forståelse for arbeidsprosessen.	(1) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
4. Tjenesten krever ikke at	(1) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>

	Enig	Uenig
jeg koordinerer mine handlinger med andre.		
5. Du kan observere hva de andre deltagende mannskapene gjør i tjenesten.	(1) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
6. Tjenesten kan utføres på mange ulike måter .	(1) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
7. Det er stort handlingsrom i utførelsen av tjenesten.	(1) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
8. I utførelsen av tjenesten må ting ikke nødvendigvis gjøres riktig første gangen, da det er rom for å korrigere senere.	(1) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
9. Det er store muligheter for å improvisere underveis dersom noe går galt eller noe uforutsett oppstår.	(1) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>

### Vurdering av organisasjonens fokus på feil

	1 - Helt uenig	2 - Noe uenig	3 - Verken enig eller uenig	4 - Noe enig	5 - Helt enig
1. Vi leter aktivt etter feil av alle typer og prøver å forstå dem.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
2. Når noe uforutsett oppstår prøver vi å forstå hvorfor forventningene våre ikke ble oppfylt.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
3. Vi behandler nestenuhell	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

**3 - Verken**  
**1 - Helt uenig 2 - Noe uenig enig eller 4 - Noe enig 5 - Helt enig**  
**uenig**

som informasjon om hvor bra systemet fungerer og prøver å ta lærdom av dette.

4. Vi mener at nestenuhell avdekker potensiell fare heller enn å vise vår evne til å unngå katastrofe.

(1)  (2)  (3)  (4)  (5)

5. Vi oppdaterer ofte våre prosedyrer etter nestenuhell.

(1)  (2)  (3)  (4)  (5)

6. Hvis jeg gjør en feil blir det ikke holdt mot meg.

(1)  (2)  (3)  (4)  (5)

7. Store feil rapporteres selv om den ikke ble oppdaget av andre.

(1)  (2)  (3)  (4)  (5)

8. Ledere søker aktivt etter problemer.

(1)  (2)  (3)  (4)  (5)

9. Ansatte føler de kan snakke med ledere om problemer.

(1)  (2)  (3)  (4)  (5)

10. Man blir belønnet dersom man oppdager potensielle problem

(1)  (2)  (3)  (4)  (5)

**I vurderingen av organisasjonens motstand mot overforenkling av problemer, mener jeg at:**

**3 - Verken**  
**1 - Helt uenig 2 - Noe uenig enig eller 4 - Noe enig 5 - Helt enig**  
**uenig**

1. Ingenting tas for gitt.

(1)  (7)  (3)  (6)  (5)

	<b>3 - Verken</b>				
	<b>1 - Helt uenig</b>	<b>2 - Noe uenig</b>	<b>3 - Verken enig eller uenig</b>	<b>4 - Noe enig</b>	<b>5 - Helt enig</b>
2. Vi oppfordres til å stille spørsmål.	(1) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
3. Vi streber mot å utfordre status quo.	(1) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
4. Det er akseptert å ta opp problemer og vanskelige spørsmål.	(1) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
5. Vi fordyper oss i problemer for å bedre kunne forstå hva som har skjedd.	(1) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
6. Vi oppfordres til å uttrykke ulike syn på verden.	(1) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
7. Alle får mulighet til å si sin mening og det er sjeldent noen ikke blir hørt.	(1) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
8. Vi blir ikke straffet for å rapportere noe som kan påvirke tjenesten.	(1) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
9. Når noe uforutsett skjer, brukes tiden til å analysere, snarere enn til å uttrykke egen oppfatning av hendelsen.	(1) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
10. Skeptikere blir høyt verdsatt.	(1) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
11. Vi stoler på hverandre.	(1) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
12. Vi har stor respekt for hverandre.	(1) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>



**I vurderingen av polititjenesten sin sårbarhet i forhold til uforutsette hendelser, mener jeg at:**

	<b>Enig</b>	<b>Uenig</b>
1. Det er alltid noen som har oversikt over hva som skjer.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>
2. Hvis problemer oppstår er det alltid en leder tilgjengelig.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>
3. Overordnede "trør til" når det er nødvendig.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>
4. Ansatte har kompetanse nok til å håndtere uforutsette problemer etterhvert som de oppstår.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>
5. De ansatte er kontinuerlig opplyst om hva som skjer i hele organisasjonen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>
6. Ansatte er alltid mottakelige for tilbakemeldinger på ting som ikke fungerer som de skal.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>
7. Ansatte har kjennskap til arbeidsoppgaver utenfor sine egne.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>
8. Vi har tilgang til ekstra ressurser/forsterkninger hvis uforutsette hendelser skulle oppstå i tjenesteutførelsen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>
9. Ledere følger hele tiden med på arbeidsbelastningen og reduserer denne dersom det skulle bli nødvendig.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>

## I håndteringen av uforutsette hendelser, mener jeg at:

	1 - Helt uenig	2 - Noe uenig	3 - Verken enig eller uenig	4 - Noe enig	5 - Helt enig
1. Organisasjonen bruker ressurser til lære og utvikle ansatte slik at de kan utføre tjenesten på best mulig måte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
2. Ansatte har mer enn nok trening og erfaring for jobben de gjør.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
3. Organisasjonen er opptatt av å utvikle ansattes kunnskaper og ferdigheter.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
4. Organisasjonen oppfordrer ansatte til å forsøke å løse oppgaver som utfordrer deres nåværende kunnskaper og ferdigheter.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
5. Vi er kjent for å bruke kunnskapene våre på nye måter.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
6. Ledelsen er opptatt av å utvikle de ansattes kompetanse og handlingsevner.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
7. Ansatte bruker uformelle kontakter for å løse problemer.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
8. Vi lærer av feil.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
9. Vi stoler på hverandre.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
10. Flertallet innehar	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

3 - Verken  
 1 - Helt uenig 2 - Noe uenig enig eller uenig 4 - Noe enig 5 - Helt enig

nødvendige kunnskaper, ferdigheter og holdninger for å håndtere uforutsette problemer som oppstår i tjenesteutførelsen

### Organisasjonens evne til å utnytte intern kompetanse

3 - Verken  
 1 - Helt uenig 2 - Noe uenig enig eller uenig 4 - Noe enig 5 - Helt enig

- |   |                              |                              |                              |                              |                              |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| 1. Vi føler oss forpliktet til å gjøre en god jobb.   | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| 2. Vi respekterer hverandres arbeidsoppgaver.   | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| 3. Dersom noe uvanlig skjer, vet vi hvem som har den nødvendige kompetansen til å håndtere det.                                       | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| 4. Vi verdsetter kompetanse og erfaring fremfor hierarkisk rangering.   | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| 5. I organisasjonen er det de som er best kvalifisert som fatter beslutninger.  | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| 6. Vanligvis «eier» man et problem til det er løst.   | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| 7. Det er vanligvis enkelt å innhente eksperter (spesialavdelinger- eksternt eller internt) når det oppstår problemer i tjenesten man | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |

3 - Verken  
 1 - Helt uenig 2 - Noe uenig enig eller uenig 4 - Noe enig 5 - Helt enig

ikke vet hvordan man skal løse.

**Grad av fokus og tilstedeværelse i organisasjonen.**

3 - Verken  
 1 - Helt uenig 2 - Noe uenig enig eller uenig 4 - Noe enig 5 - Helt enig

1. Vi har god oversikt over den enkeltes talenter og ferdigheter. (1)  (5)  (2)  (3)  (4)

2. Vi snakker om feil og lærer av dem. (1)  (5)  (2)  (3)  (4)

3. Vi diskuterer fag og sak, slik at vi vet hvem som har relevante ferdigheter og kunnskaper. (1)  (5)  (2)  (3)  (4)

4. Vi diskuterer alternative løsninger for de forskjellige oppdragene i tjenesten. (1)  (5)  (2)  (3)  (4)

5. Når vi diskuterer problemer som er i ferd med å oppstå med kollegaer, diskuterer vi vanligvis hva man må se opp for. (1)  (5)  (2)  (3)  (4)

6. Når vi prøver å løse et problem, drar man fordel av ferdighetene til kollegaer. (1)  (5)  (2)  (3)  (4)

1 - Helt uenig 2 - Noe uenig 3 - Verken enig eller uenig 4 - Noe enig 5 - Helt enig

7. Vi bruker tid på å identifisere oppdrag vi ikke vil skal mislykkes. (1)  (5)  (2)  (3)  (4)

8. Når feil skjer, diskuterer vi hva som kunne forhindret dem. (1)  (5)  (2)  (3)  (4)

9. Når et krevende oppdrag oppstår, samler vi raskt organisasjonens ulike kompetanser for å forsøke å løse det. (1)  (5)  (2)  (3)  (4)

Takk for din besvarelse!

Svarene er nå lagret, og du kan lukke skjemaet.

Mvh

Magnus von Porat Fiane  
Universitetet i Agder